

# Document de référence et rapport financier annuel 2014



AÉROPORTS DE PARIS





## AÉROPORTS DE PARIS

Société anonyme au capital de 296 881 806 euros  
Siège social : 291, boulevard Raspail – 75014 Paris  
552 016 628 RCS Paris

# 2014

## Document de référence et rapport financier annuel

Des exemplaires du présent document de référence (le « document de référence et rapport financier annuel ») sont disponibles sans frais auprès d'Aéroports de Paris, 291, boulevard Raspail, 75014 Paris, ainsi que sur les sites Internet d'Aéroports de Paris ([www.aeroportsdeparis.fr](http://www.aeroportsdeparis.fr)) et de l'Autorité des marchés financiers (AMF) ([www.amf-france.org](http://www.amf-france.org)).

En application de l'article 28 du règlement (CE) n° 809/2004 de la Commission européenne, les informations suivantes sont incluses par référence dans le présent document de référence :

- les comptes consolidés d'Aéroports de Paris relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2013, ainsi que le rapport des Commissaires aux comptes y afférent, figurant au chapitre 20 du document de référence d'Aéroports de Paris déposé auprès de l'AMF le 31 mars 2014 sous le numéro D.14-0251 (le « document de référence 2013 ») ;
- les comptes consolidés d'Aéroports de Paris relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2012, ainsi que le rapport des Commissaires aux comptes y afférent, figurant au chapitre 20 du document de référence d'Aéroports de Paris déposé auprès de l'AMF le 26 avril 2013 sous le numéro D.13-0437 (le « document de référence 2012 ») ;
- l'examen de la situation financière et du résultat d'Aéroports de Paris pour les exercices clos les 31 décembre 2012 et 2013 figurant respectivement au chapitre 9 des documents de référence 2012 et 2013 ;
- les rapports des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés au titre des exercices clos les 31 décembre 2012 et 2013 figurant en annexe 1 des documents de référence 2012 et 2013.



Le présent document de référence a été déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 2 avril 2015 sous le numéro D.15-0281, conformément à l'article 212-13 de son règlement général. Il pourra être utilisé à l'appui d'une opération financière s'il est complété par une note d'opération visée par l'AMF. Ce document a été établi par l'émetteur et engage la responsabilité de ses signataires.

# Sommaire

Les éléments du Rapport financier annuel sont identifiés à l'aide du pictogramme 

<b>01</b>	<b>PERSONNES RESPONSABLES DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE ET DU RAPPORT FINANCIER ANNUEL</b>	<b>5</b>	<b>09</b>	<b>EXAMEN DE LA SITUATION FINANCIÈRE ET DU RÉSULTAT</b>	<b>70</b>
	1.1 Responsable du document de référence et du rapport financier annuel 2014	5	9.1 Chiffres clés	70	
	1.2 Attestation du responsable	5	9.2 Analyse des résultats 2014	71	
			9.3 Faits marquants de l'exercice 2014	77	
<b>02</b>	<b>CONTRÔLEURS LÉGAUX DES COMPTES</b>	<b>6</b>	<b>10</b>	<b>TRÉSORERIE ET CAPITAUX</b>	<b>79</b>
	2.1 Commissaires aux comptes titulaires au titre de l'exercice 2014	6	10.1 Capitaux propres	79	
	2.2 Commissaires aux comptes suppléants au titre de l'exercice 2014	6	10.2 Flux de trésorerie	79	
<b>03</b>	<b>INFORMATIONS FINANCIÈRES SÉLECTIONNÉES</b>	<b>7</b>	10.3 Financement	81	
	3.1 Nouvelle présentation des comptes consolidés	7	10.4 Gestion des risques financiers	81	
	3.2 Compte de résultat consolidé résumé	8	10.5 Engagements du Groupe	81	
	3.3 Bilan consolidé résumé	8			
	3.4 Flux de trésorerie consolidés résumés	8			
	3.5 Endettement financier	9			
<b>04</b>	<b>FACTEURS DE RISQUES</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT, BREVETS ET LICENCES</b>	<b>82</b>
	4.1 Facteurs de risques	10	11.1 Recherche et développement	82	
	4.2 Gestion des risques	16	11.2 Marques, brevets et licences	82	
<b>05</b>	<b>INFORMATIONS CONCERNANT LA SOCIÉTÉ</b>	<b>17</b>	<b>12</b>	<b>INFORMATIONS SUR LES TENDANCES</b>	<b>83</b>
	5.1 Informations	17	12.1 Événements récents	83	
	5.2 Historique de la Société	18	12.2 Perspectives	84	
	5.3 Investissements	19			
<b>06</b>	<b>APERÇU DES ACTIVITÉS</b>	<b>23</b>	<b>13</b>	<b>PRÉVISIONS DE BÉNÉFICE</b>	<b>85</b>
	6.1 Présentation de l'activité	23	13.1 Objectifs sur la période 2011-2015	85	
	6.2 Présentation du marché	28	13.2 Prévisions du Groupe en 2015	86	
	6.3 Description des plates-formes détenues ou gérées directement par Aéroports de Paris	33	13.3 Rapport des Commissaires aux comptes sur les prévisions de bénéfice	86	
	6.4 Description des activités	43			
<b>07</b>	<b>ORGANIGRAMME</b>	<b>67</b>	<b>14</b>	<b>ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION GÉNÉRALE</b>	<b>87</b>
	7.1 Organigramme simplifié du Groupe au 31 décembre 2014	67	14.1 Conseil d'administration	87	
<b>08</b>	<b>PROPRIÉTÉS IMMOBILIÈRES ET ÉQUIPEMENTS</b>	<b>68</b>	14.2 Renseignements personnels concernant les membres du conseil d'administration	102	
	8.1 Propriétés immobilières et équipements	68			
	8.2 Contraintes environnementales	69			
			<b>15</b>	<b>RÉMUNÉRATION ET AVANTAGES DES DIRIGEANTS</b>	<b>103</b>
			15.1 Rémunération des mandataires sociaux	103	
			15.2 Rémunérations versées aux administrateurs	105	
			15.3 Rémunérations versées aux censeurs	106	
			15.4 Actions de la Société détenues par les administrateurs et censeurs	106	
			15.5 Rémunération des membres du comité exécutif	106	

<b>16</b>	<b>FONCTIONNEMENT DES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION</b>	<b>107</b>	
16.1	Fonctionnement des organes d'administration et de direction 	107	
16.2	Fonctionnement des comités associés au conseil d'administration	112	
16.3	Régime de gouvernement d'entreprise – Adhésion aux principes de gouvernance	114	
<b>17</b>	<b>INFORMATIONS SOCIALES, ENVIRONNEMENTALES ET SOCIÉTALES</b>	<b>115</b>	
17.1	Informations sociales	115	
17.2	Indicateurs sociaux du Groupe	122	
17.3	Informations environnementales	123	
17.4	Informations sociétales	129	
17.5	La politique de responsabilité sociétale d'entreprise (RSE) d'Aéroports de Paris	131	
17.6	Note méthodologique du <i>reporting</i> social, sociétal et environnemental	133	
<b>18</b>	<b>PRINCIPAUX ACTIONNAIRES</b>	<b>135</b>	
18.1	Actionnariat de la Société 	135	
18.2	Changement de contrôle de la Société 	136	
18.3	Pactes d'actionnaires	136	
<b>19</b>	<b>OPÉRATIONS AVEC LES APPARENTÉS</b>	<b>138</b>	
19.1	Relations avec l'État et les autorités administratives	138	
19.2	Relations avec des apparentés	139	
<b>20</b>	<b>INFORMATIONS FINANCIÈRES CONCERNANT LE PATRIMOINE, LA SITUATION FINANCIÈRE ET LES RÉSULTATS</b>	<b>140</b>	
20.1	Comptes consolidés et annexes du groupe Aéroports de Paris au 31 décembre 2014	141	
20.2	Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	208	
20.3	Comptes sociaux et annexes d'Aéroports de Paris au 31 décembre 2014	210	
20.4	Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels	240	
20.5	Informations financières <i>pro forma</i>	241	
20.6	Informations financières intermédiaires	241	
20.7	Politique de distribution des dividendes	241	
20.8	Procédures judiciaires et d'arbitrage	241	
20.9	Changement significatif de la situation financière ou commerciale depuis le 31 décembre 2014	242	
<b>21</b>	<b>INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES CONCERNANT LE CAPITAL SOCIAL ET DISPOSITIONS STATUTAIRES</b>	<b>RFA 243</b>	
21.1	Informations concernant le capital social	243	
21.2	Dispositions statutaires	246	
<b>22</b>	<b>CONTRATS IMPORTANTS</b>	<b>249</b>	
<b>23</b>	<b>INFORMATIONS PROVENANT DE TIERS, DÉCLARATIONS D'EXPERTS ET DÉCLARATIONS D'INTÉRÊTS</b>	<b>250</b>	
<b>24</b>	<b>DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC</b>	<b>251</b>	
<b>25</b>	<b>INFORMATIONS SUR LES PARTICIPATIONS</b>	<b>252</b>	
<b>A1</b>	<b>ANNEXE 1</b>	<b>253</b>	
	<b>RAPPORT SPÉCIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS RÉGLEMENTÉS</b>	<b>253</b>	
	Assemblée générale d'approbation des comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2014	253	
<b>A2</b>	<b>ANNEXE 2</b>	<b>260</b>	
	<b>RAPPORT DU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION</b>	<b>260</b>	
	Rapport du Président du conseil d'administration sur la composition du conseil et l'application du principe de représentation équilibrée des femmes et des hommes en son sein, les conditions de préparation et d'organisation des travaux du conseil d'administration ainsi que sur les procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par Aéroports de Paris au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2014 (article L. 225-37 du Code de commerce)	260	
<b>A3</b>	<b>ANNEXE 3</b>	<b>283</b>	
	<b>RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LE RAPPORT DU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION</b>	<b>283</b>	
<b>A4</b>	<b>ANNEXE 4</b>	<b>284</b>	
	<b>RAPPORT FINANCIER ANNUEL</b>	<b>284</b>	





# Personnes responsables du document de référence et du rapport financier annuel

Dans le présent document de référence, 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.

## 1.1 Responsable du document de référence et du rapport financier annuel 2014

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

## 1.2 Attestation du responsable

J'atteste, après avoir pris toute mesure raisonnable à cet effet, que les informations contenues dans le présent document de référence, en ce comprises ses annexes, sont, à ma connaissance, conformes à la réalité et ne comportent pas d'omissions de nature à en altérer la portée.

J'atteste que, à ma connaissance, les comptes sont établis conformément aux normes comptables applicables et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et du résultat de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation, et le rapport de gestion inclus dans le rapport financier annuel figurant dans ce document, présente un tableau fidèle de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation ainsi qu'une description des principaux risques et incertitudes auxquels elles sont confrontées.

J'ai obtenu des contrôleurs légaux des comptes une lettre de fin de travaux, dans laquelle ils indiquent avoir procédé à la vérification des informations portant sur la situation financière et les comptes données dans le présent document de référence ainsi qu'à la lecture d'ensemble du document de référence. Cette lettre ne contient pas d'observations.

Les comptes consolidés et annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2014 ont fait l'objet d'un rapport des contrôleurs légaux figurant au chapitre 20 du présent document de référence. Dans le rapport sur les comptes annuels, les contrôleurs légaux, sans remettre en cause l'opinion qu'ils ont exprimée sur les comptes, ont fait une observation attirant l'attention du lecteur sur la note 2.2 de l'annexe aux comptes annuels, qui expose un changement de méthode comptable relatif aux engagements sociaux au titre des dispositifs de retraite supplémentaire.

Les comptes consolidés et annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2013 ont fait l'objet de rapports des contrôleurs légaux figurant au chapitre 20 du document de référence 2013. Dans le rapport sur les comptes consolidés, sans remettre en cause l'opinion qu'ils ont exprimée sur les comptes, ont fait une observation attirant l'attention du lecteur sur les notes 3.3 et 12.2 de l'annexe aux comptes consolidés qui exposent notamment les effets du changement de méthode comptable lié à l'adoption de la norme IAS 19 révisée, relative aux avantages du personnel.

Les comptes consolidés et annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2012 ont fait l'objet de rapports des contrôleurs légaux figurant au chapitre 20 du document de référence 2012. Ces rapports ne contiennent pas d'observations.

Les informations sur les prévisions de bénéfice du Groupe présentées dans le présent document de référence ont fait l'objet d'un rapport des contrôleurs légaux qui figure au chapitre 13 du présent document de référence.

Le Président-directeur général

**Augustin de Romanet**



## Contrôleurs légaux des comptes

### 2.1 Commissaires aux comptes titulaires au titre de l'exercice 2014

**Ernst & Young et Autres**, 1/2, place des Saisons, 92400 Courbevoie Paris-La Défense 1

Représenté par Jacques Pierres

**KPMG SA**, Immeuble le Palatin, 3 cours du Triangle, 92939 Paris-La Défense Cedex

Représenté par Philippe Arnaud

Les Commissaires aux comptes sont titulaires depuis le 28 mai 2009 et leurs mandats viennent à expiration à l'issue de l'assemblée générale annuelle statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2014.

### 2.2 Commissaires aux comptes suppléants au titre de l'exercice 2014

**Auditex**, Faubourg de l'Arche, 92037 Paris-La Défense Cedex

Représenté par Gérard Delprat

Nommé le 28 mai 2009

**François Caubrière**, Immeuble le Palatin, 3 cours du Triangle, 92939 Paris-La Défense Cedex

Nommé le 28 mai 2009

Les Commissaires aux comptes suppléants ont été nommés le 28 mai 2009 et leurs mandats viennent à expiration à l'issue de l'assemblée générale annuelle statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2014.

## Informations financières sélectionnées

<b>3.1</b>	<b>NOUVELLE PRÉSENTATION DES COMPTES CONSOLIDÉS</b>	<b>7</b>	<b>3.3</b>	<b>BILAN CONSOLIDÉ RÉSUMÉ</b>	<b>8</b>
<b>3.2</b>	<b>COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ RÉSUMÉ</b>	<b>8</b>	<b>3.4</b>	<b>FLUX DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉS RÉSUMÉS</b>	<b>8</b>
			<b>3.5</b>	<b>ENDETTEMENT FINANCIER</b>	<b>9</b>

Les comptes consolidés d'Aéroports de Paris au titre des exercices clos le 31 décembre 2014, le 31 décembre 2013 et le 31 décembre 2012 ont été établis conformément au référentiel IFRS.

Les informations financières sélectionnées ci-après doivent être lues conjointement avec les parties suivantes du présent document de référence :

- les comptes consolidés figurant au chapitre 20 ;
- l'examen de la situation financière et du résultat du Groupe figurant au chapitre 9 ;
- l'analyse de la trésorerie figurant au chapitre 10.

### 3.1 Nouvelle présentation des comptes consolidés

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

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

Les impacts sur les comptes consolidés sont présentés en note 8.2 des annexes aux comptes consolidés figurant au chapitre 20.

D'autre part, le groupe Aéroports de Paris a entrepris de réaliser un chantier approfondi des différents engagements vis-à-vis de ses salariés. Cet examen aboutit à effectuer des corrections sur les évaluations des engagements sociaux, en particulier sur le régime PARDA<sup>(1)</sup> et sur deux régimes de retraite supplémentaire. Les impacts sur les comptes consolidés sont présentés en note 12.3 des annexes aux comptes consolidés figurant au chapitre 20.

(1) Protocole d'Accord de Régime de Départ Anticipé.

## 3.2 Compte de résultat consolidé résumé

(en millions d'euros)	2014	2013 pro forma	2012 pro forma
Chiffre d'affaires <sup>(1)</sup>	2 791	2 754	2 640
EBITDA <sup>(2)</sup>	1 109	1 072	1 023
Résultat opérationnel courant (yc MEE opérationnelles) <sup>(3)</sup>	737	677	652
Résultat opérationnel (yc MEE opérationnelles)	730	653	649
Résultat net part du Groupe	402	302	336

(1) Produits des activités ordinaires.

(2) Résultat opérationnel courant hors mises en équivalence opérationnelles majoré des dotations aux amortissements et des dépréciations d'immobilisations nettes de reprises.

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

## 3.3 Bilan consolidé résumé

(en millions d'euros)	2014	2013 pro forma	2012 pro forma
Actifs non courants	7 780	7 814	7 829
Actifs courants	1 991	1 825	1 554
<b>TOTAL ACTIF</b>	<b>9 792</b>	<b>9 639</b>	<b>9 383</b>
Capitaux propres	3 979	3 801	3 691
Passifs non courants	4 843	4 387	4 141
Passifs courants	970	1 450	1 551
<b>TOTAL CAPITAUX PROPRES ET PASSIF</b>	<b>9 792</b>	<b>9 639</b>	<b>9 383</b>

## 3.4 Flux de trésorerie consolidés résumés

(en millions d'euros)	2014	2013 pro forma	2012 pro forma
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles	913	814	915
Flux de trésorerie utilisés pour les activités d'investissement	(436)	(480)	(1 424)
Flux de trésorerie provenant des activités de financement	(268)	(77)	197
<b>Variation de la trésorerie</b>	<b>209</b>	<b>257</b>	<b>(312)</b>
Trésorerie d'ouverture	1 053	796	1 108
Trésorerie de clôture	1 262	1 053	796

### 3.5 Endettement financier

(en millions d'euros)	2014	2013 <i>pro forma</i>	2012 <i>pro forma</i>
Dettes financières	4 173	4 154	3 914
Instruments financiers dérivés passif	21	22	39
<b>Endettement financier brut</b>	<b>4 195</b>	<b>4 177</b>	<b>3 953</b>
Instruments financiers dérivés actif	(124)	(122)	(154)
Trésorerie et équivalents de trésorerie	(1 266)	(1 056)	(797)
<b>Endettement financier net</b>	<b>2 805</b>	<b>2 999</b>	<b>3 003</b>
Endettement financier net/EBITDA	2,53	2,80	2,93
Endettement financier net/Capitaux propres ( <i>gearing</i> )	0,70	0,79	0,81

# 04

## Facteurs de risques

### 4.1 FACTEURS DE RISQUES

Risques liés au transport aérien	10
Risques juridiques	10
Risques liés au caractère réglementé de l'activité	11
Risques liés aux activités d'Aéroports de Paris	12
Risques financiers	13
Facteurs de dépendance	16

### 4.2 GESTION DES RISQUES

Politique de gestion des risques	16
Risques d'assurance	16

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. En outre, d'autres risques dont elle n'a pas actuellement connaissance ou qu'elle considère comme non significatifs pourraient avoir le même effet défavorable. Le dispositif de gestion des risques est également abordé dans l'annexe 2 (Rapport du Président du conseil d'administration) du présent document de référence.

### 4.1 Facteurs de risques

#### Risques liés au transport aérien

#### Risques liés à la conjoncture économique

Le chiffre d'affaires d'Aéroports de Paris et de certaines de ses filiales dépend en grande partie de l'évolution du trafic aérien, soit directement, comme c'est le cas pour les redevances aéroportuaires qui dépendent du nombre de passagers et de mouvements d'avions, soit indirectement, comme c'est le cas par exemple pour les activités commerciales et les parkings. Or le trafic aérien est lui-même fonction de facteurs tels que la conjoncture économique française, européenne ou mondiale. Une dégradation ou une stagnation des conditions économiques pourrait avoir un impact direct sur le volume de trafic ou l'activité des compagnies aériennes et par conséquent sur le chiffre d'affaires et la situation financière du Groupe.

#### Risques liés aux crises sanitaires

Le contexte sanitaire français et mondial, la survenance d'une épidémie ou la crainte que celle-ci puisse se produire, comme cela avait été le cas lors de l'épidémie du Syndrome Respiratoire Aigu Sévère (SRAS) en 2003, de celle de la grippe H1N1 ou de celle d'Ebola, sont susceptibles d'avoir un effet négatif sur le trafic, entraînant une baisse des recettes et pourraient générer des coûts élevés liés aux mesures d'ordre sanitaire.

Dans le cadre d'une anticipation de ces crises, Aéroports de Paris, dispose d'un dispositif de veille et de procédures qui peuvent être déclenchées à tout moment, comme pour le cas de l'épidémie de fièvre EBOLA en 2014.

#### Risques liés aux phénomènes naturels ou météorologiques exceptionnels

La survenance d'événements liés à des phénomènes naturels exceptionnels, tel que le nuage de cendres issu de l'éruption du volcan islandais en 2010, ou liés à la survenance de conditions météorologiques exceptionnelles, telles que des crues ou tempêtes majeures ou chutes de neige importantes, pourrait avoir un impact important sur l'activité de l'entreprise. Ces événements peuvent perturber le fonctionnement des infrastructures aéroportuaires de manière directe, en réduisant les capacités d'exploitation des installations voire en conduisant à leur fermeture temporaire. Ils peuvent aussi avoir un impact sur le fonctionnement des compagnies aériennes, des prestataires de services essentiels ou des réseaux névralgiques nécessaires au fonctionnement de l'entreprise (électricité, eau, routes, carburants...), ayant alors un impact indirect sur les capacités de fonctionnement des installations de l'entreprise.

Outre une application rigoureuse tant de la réglementation que des procédures spécifiques liées à ces phénomènes, Aéroports de Paris a

procédé à une analyse des conséquences d'un changement climatique sur les principales infrastructures aéronautiques.

## Risques liés aux crises géopolitiques, aux menaces ou attentats terroristes

En 2014, l'État a modifié les modalités du Plan Vigipirate en vigueur depuis 2003 : désormais, deux niveaux sont retenus, « vigilance » et « alerte attentat ». Aéroports de Paris s'est dès lors conformé à cette nouvelle norme, en relation permanente avec les services de l'État.

Compte tenu de l'évolution des risques liés à la situation géopolitique et au terrorisme international, notamment depuis janvier 2015, l'État a activé le niveau « alerte attentat ».

Par ailleurs, que ce soit pour des raisons liées aux évolutions politiques dans certains pays ou à un attentat terroriste qui serait perpétré en France ou à l'étranger, les passagers pourraient être amenés à différer leurs déplacements, les compagnies aériennes à suspendre des dessertes de façon plus ou moins durable, et le trafic aérien à subir, en conséquence, une réduction de son niveau, comme cela a été le cas après les attentats du 11 septembre 2001.

Si l'une des plates-formes gérées par Aéroports de Paris faisait l'objet d'un acte de malveillance majeur, l'activité aéroportuaire subirait des conséquences liées à la gravité de l'événement.

## Risques juridiques

Le Groupe est confronté à des risques juridiques dans l'ensemble de ses activités et sur ses différents marchés. Ces risques juridiques sont décrits au chapitre 4 et découlent notamment du caractère réglementé de l'activité (par exemple, en matière de régulation économique, d'attribution des créneaux horaires et d'obligations dans les domaines de la sûreté, de la sécurité ou de l'environnement), des activités opérationnelles au sein du Groupe (notamment celles d'exploitant d'aéroports) et des activités internationales. Les principaux litiges, procédures et arbitrages auxquels Aéroports de Paris et ses filiales sont parties, sont décrits au chapitre 20.

## Risques liés au caractère réglementé de l'activité

Aéroports de Paris opère dans un environnement réglementé, entraînant ainsi une dépendance du Groupe vis-à-vis de décisions et de mesures sur lesquelles il a une influence très limitée. Comme dans tout secteur d'activité réglementé, des modifications futures de la réglementation ou de son interprétation par l'administration ou les tribunaux peuvent entraîner des dépenses supplémentaires pour Aéroports de Paris et affecter négativement son activité, sa situation financière et ses résultats.

## Risques liés à la régulation économique

Le deuxième contrat pluriannuel (le « Contrat de Régulation Économique » ou « CRE ») qui fixe le plafond d'évolution des redevances aéroportuaires pour la période 2011-2015 a été signé le 23 juillet 2010 par Aéroports de Paris et l'État. Ce plafond tient compte notamment de prévisions de coûts, de recettes, d'investissements ainsi que d'objectifs de qualité de service. Si la réglementation en vigueur prévoit que l'exploitant d'aéroports reçoit sur le périmètre régulé une juste rémunération des capitaux investis, appréciée au regard du coût moyen pondéré de son

capital, Aéroports de Paris ne peut cependant donner, avant signature du prochain contrat de régulation, aucune assurance quant aux taux de redevances que l'État l'autorisera à appliquer au-delà de 2015. En outre, en cas de circonstances induisant un bouleversement de l'économie du contrat, le CRE pourrait être révisé ou il pourrait y être mis fin de manière anticipée. De surcroît, certaines décisions en matière tarifaire ont fait ou sont susceptibles de faire l'objet de recours en annulation qui, en cas de succès ou de confirmation, pourraient avoir, au moins temporairement, un impact défavorable sur les résultats du Groupe <sup>(1)</sup>.

## Risques liés à la préparation du Contrat de Régulation Économique couvrant la période tarifaire 2016-2020

En vue de la préparation du contrat de régulation économique pour la période tarifaire 2016-2020 et ainsi que le prévoit la réglementation, Aéroports de Paris a publié le 19 janvier 2015 ses hypothèses et ses propositions inscrites dans le cadre réglementaire actuellement en vigueur <sup>(2)</sup> mais ne peut donner aucune assurance que celles-ci seront retenues au terme de la procédure décrite au chapitre 6. Dans le cas où les propositions d'Aéroports de Paris en termes d'évolution tarifaire des redevances aéroportuaires, de programme d'investissements du périmètre régulé et de qualité de service pour la période 2016-2020 ne seraient pas retenues, la Société ne peut donner aucune assurance quant à l'atteinte des objectifs résultant de ces propositions.

## Risques liés à l'attribution des créneaux horaires aériens

Le nombre de créneaux horaires sur les aéroports étant limité, le trafic dépend de l'attribution de ces créneaux et de leur utilisation effective dont Aéroports de Paris n'a pas la maîtrise. Sur les aéroports de Paris-Charles de Gaulle et de Paris-Orly, l'attribution des créneaux horaires et le contrôle de leur bonne utilisation par les compagnies aériennes relèvent de la compétence exclusive de COHOR, l'association pour la coordination des horaires. Sur la plate-forme de Paris-Charles de Gaulle, le nombre de créneaux disponibles dépend pour partie de facteurs extérieurs à Aéroports de Paris, et en particulier du nombre de mouvements horaires que peut gérer le service de la navigation aérienne. Sur la plate-forme de Paris-Orly, dans le cadre de services d'intérêt général, l'État réserve chaque année un certain nombre de créneaux en vue de les affecter à des dessertes d'aménagement du territoire ou liaisons régionales <sup>(3)</sup>.

## Risques liés aux contraintes environnementales

Les activités de transport aérien sont soumises à une réglementation environnementale stricte <sup>(4)</sup>, notamment en matière de nuisances sonores, de qualité de l'air, de protection des eaux et de gestion des déchets. Le renforcement des différentes réglementations pourrait entraîner des dépenses supplémentaires pour Aéroports de Paris afin de se mettre en conformité avec ces évolutions réglementaires, ou imposer de nouvelles restrictions d'utilisation d'équipements ou d'installations.

La Société mène une politique volontariste en matière environnementale qui a permis à Aéroports de Paris de maintenir les certifications ISO 14001 de ses trois principales plateformes et de mener des travaux visant à mettre en place un système de management de l'énergie structuré permettant de se rapprocher des exigences de la norme ISO 50001. De plus, les plates-formes de Paris-Charles de Gaulle et de Paris-Orly ont renouvelé en 2014 le niveau 3 de l'*Airport Carbon Accreditation* et le niveau 2 a été attribué à l'aéroport Paris-Le Bourget.

(1) Voir également le paragraphe du chapitre 20 « Procédures judiciaires ou d'arbitrage ».

(2) Dont cadre réglementaire procédant de l'arrêté du 17 décembre 2009 modifiant l'arrêté du 16 septembre 2005 relatif aux redevances pour services rendus sur les aérodromes.

(3) Voir également le paragraphe du chapitre 6 « Attribution des créneaux horaires ».

(4) Voir également le paragraphe du chapitre 17 « Informations environnementales ».

## Risques liés aux obligations en matière de sûreté et de sécurité

L'État définit la politique de sûreté et confie à Aéroports de Paris des missions de sûreté<sup>(1)</sup>. Des règles de plus en plus contraignantes pourraient être adoptées par les autorités européennes et par les autorités françaises, ce qui pourrait se traduire par un alourdissement des exigences opérationnelles ou la prise à la charge par Aéroports de Paris d'obligations supplémentaires. De surcroît, les dépenses de sûreté et autres missions d'intérêt général sont actuellement financées par la taxe d'aéroport. La non-couverture, dans la durée, des coûts de sûreté et de sécurité par les recettes de la taxe d'aéroport pourrait remettre en cause l'imputabilité de certaines de ces missions sur la taxe. Par ailleurs, l'Union européenne et l'État définissent le cadre juridique de la sécurité aéroportuaire. Ce cadre juridique pourrait lui aussi être renforcé et mettre à la charge d'Aéroports de Paris des obligations supplémentaires. En outre, au regard de cette réglementation, l'inexécution des obligations à la charge des différents acteurs (État, gestionnaire d'aéroport, compagnies aériennes, prestataires de service...) peut engager leur responsabilité.

Afin de mieux appréhender et anticiper les problématiques communes aux aéroports, Aéroports de Paris échange régulièrement au sein des différentes organisations les regroupant telles que l'Alfa-ACI (Association des Aéroports de Langue Française Associés à Airport Council International), l'UAF (Union des Aéroports Français...), mais aussi avec les instances européennes et les services de l'État (ministère de l'Intérieur, DGAC).

## Risques liés aux activités d'Aéroports de Paris

### Risques liés à l'environnement concurrentiel

Aéroports de Paris, et plus particulièrement l'aéroport de Paris-Charles de Gaulle, dont 30,6 % du trafic est en correspondance en 2014, est en concurrence avec les autres grands aéroports européens spécialisés dans les plates-formes de correspondance (*hub*). Cette concurrence se renforce à travers le développement de nouvelles plates-formes de correspondance majeures, en particulier au Moyen-Orient. Aéroports de Paris est également en concurrence avec les grands aéroports européens pour l'accueil des liaisons intercontinentales.

Les transporteurs aériens clients d'Aéroports de Paris, et plus particulièrement sur l'aéroport de Paris-Orly, se trouvent, pour les trajets de moins de trois heures, en concurrence avec les trains à grande vitesse, dont le réseau continue de s'étendre.

Les compagnies aériennes à bas coût (*low-cost*) sont devenues des acteurs importants du transport aérien en Europe. Aéroports de Paris, dont le trafic des compagnies *low-cost* représente 16,8 % du trafic total en 2014, est en concurrence pour leur accueil avec des aéroports desservant l'Île-de-France qui ne sont pas gérés par Aéroports de Paris<sup>(2)</sup>.

Aéroports de Paris reste très vigilant sur l'évolution du marché du trafic aérien. Un pôle dédié à la veille concurrentielle au sein de la direction des finances et de la stratégie analyse régulièrement le marché.

## Risques liés à la structure du portefeuille clients

Air France, membre de l'alliance SkyTeam, est le premier client d'Aéroports de Paris. En 2014, il a représenté environ 24 % du chiffre d'affaires du Groupe et 47,5 % du trafic de passagers sur les plates-formes de Paris-Charles de Gaulle et Paris-Orly. Un changement dans sa stratégie, notamment dans l'organisation de son réseau autour d'une ou plusieurs plates-formes de correspondance, la fermeture ou la délocalisation de certaines de ses lignes, des difficultés financières, une grève de ses salariés ou une dégradation de la qualité de ses services auraient, au moins à court terme, un impact significatif sur les activités et la situation financière du Groupe. De surcroît, les passagers d'Air France et de l'alliance SkyTeam représentent une part importante des autres revenus du Groupe, tels que les recettes commerciales. Un changement significatif dans la typologie de leurs passagers pourrait également avoir un impact négatif sur les revenus aéronautiques et commerciaux du Groupe.

C'est pourquoi la vigilance est de mise pour Aéroports de Paris dans tous les aspects indiqués. Une équipe spécifique est en charge de développer l'offre aérienne à destination et en partance des principales plates-formes parisiennes.

## Risques liés aux investissements

Aéroports de Paris poursuit un programme d'investissements significatifs, notamment dans le cadre du CRE 2011-2015<sup>(3)</sup>. Compte tenu de la durée que requièrent la construction et la mise en service d'infrastructures complexes, les investissements doivent être planifiés plusieurs années avant la mise en service de l'installation correspondante. Pour une nouvelle aérogare, on estime par exemple qu'il faut entre quatre et six ans entre le démarrage des études et la mise en service. La longueur du cycle d'investissement fait peser des risques sur le retour attendu des investissements passés ou futurs, notamment si la croissance du trafic aérien s'avérait ralentie par rapport aux hypothèses retenues lors de la planification, ou si les stratégies des compagnies aériennes en termes de calendrier de livraison ou de type d'avions venaient à évoluer significativement.

Les conditions d'obtention des autorisations administratives ainsi que la complexité des infrastructures d'Aéroports de Paris pourraient être source de retards importants dans leur construction et leur mise en service ou provoquer des dépassements significatifs de budget. De tels retards pourraient également avoir un impact négatif sur la croissance envisagée des capacités des plates-formes d'Aéroports de Paris et engendrer des surcoûts d'exploitation. En outre, Aéroports de Paris pourrait être obligé de payer des pénalités contractuelles en cas de retard de livraison des ouvrages. Aéroports de Paris peut également être amené à supporter les conséquences financières de malfaçons affectant les ouvrages réalisés pour son compte.

Si les technologies utilisées par les acteurs du marché aérien évoluaient, Aéroports de Paris pourrait se voir contraint de modifier significativement ses installations, comme cela avait été le cas pour préparer l'arrivée de l'A380. En outre, bien que le CRE 2011-2015 prévoie des mécanismes de compensation, les évolutions technologiques pourraient rendre les installations du Groupe obsolètes et ainsi avoir un effet négatif sur ses résultats.

Eu égard à ces différents risques, Aéroports de Paris déploie en son sein un dispositif de pilotage des projets d'investissement reposant sur un comité stratégique des investissements et un comité des engagements présidés par le Président-directeur général.

## Risques liés aux activités d'exploitant d'aéroport

Aéroports de Paris est soumis à un certain nombre d'obligations destinées soit à protéger le public accueilli sur ses plates-formes soit à réduire tout risque d'accident ou d'incident sur ses plates-formes. À ce

(1) Voir également le paragraphe du chapitre 6 « Sûreté »

(2) Voir également le paragraphe du chapitre 6 « Concurrence ».

(3) Voir également le paragraphe du chapitre 5 « Investissements ».

titre, on peut notamment distinguer cinq catégories d'obligations et en conséquence de risques auxquels est confrontée la Société.

- Aéroports de Paris doit mettre à la disposition des compagnies aériennes des installations en bon état de fonctionnement. Un dysfonctionnement (comme celui survenu sur le tri bagages Est le 27 février 2015) ou un retard dans la mise en service pourrait avoir un effet négatif sur les relations avec les compagnies aériennes, sur la qualité de service, sur l'image du Groupe ou sur ses résultats ;
- Aéroports de Paris est confronté au risque d'interruption temporaire de l'exploitation aéroportuaire, en particulier en cas de mauvaises conditions météorologiques, de mouvements sociaux, de défaillances techniques ou d'événements d'ordre politique. Outre l'impact qu'une telle fermeture peut avoir sur le trafic aérien, et par conséquent sur les revenus du Groupe, ces événements font souvent l'objet d'une forte médiatisation. Une fermeture prolongée d'une ou plusieurs plates-formes du Groupe pourrait ainsi avoir un impact négatif sur l'image d'Aéroports de Paris en termes de qualité de service. À ce titre, Aéroports de Paris a formalisé une politique groupe de continuité d'activité afin de fournir, même de façon dégradée, les prestations de service essentielles de l'entreprise ;
- au même titre que toute autre entreprise recevant du public, Aéroports de Paris est tenu de mettre en place un certain nombre de mesures destinées à la protection du public : sécurité contre l'incendie des espaces recevant du public, aménagement des parcs et accès dans le respect du Code de la route et des règles de sécurité routière, accessibilité des installations pour les personnes handicapées et les personnes à mobilité réduite, etc. Le non-respect de ces règles est susceptible de mettre en cause la sécurité des personnes et d'engager la responsabilité d'Aéroports de Paris – il pourrait également conduire à la suspension d'autorisations administratives nécessaires à l'exploitation ;
- en tant que gestionnaire d'aéroports, Aéroports de Paris est tenu de mettre en place un certain nombre de mesures spécifiques aux activités aéronautiques : maintenance, aménagement et surveillance des aires aéronautiques, déneigement de ces aires, services de sauvetage et de lutte contre les incendies des aéronefs (SSLIA), contrôle d'adhérence et de taux de glissance des pistes et mesures de prévention contre le péril animalier. Le non-respect de ces règles est susceptible de mettre en cause la sécurité du transport aérien et d'engager la responsabilité d'Aéroports de Paris ;
- Aéroports de Paris assure certaines de ses missions pour le compte de l'État. Il met ainsi en place, pour le compte de l'État, des mesures de sûreté et des mesures sanitaires et met en œuvre les déclinaisons particulières des plans nationaux (Vigipirate, Piratox, Piranet, etc.). La désignation d'Aéroports de Paris en tant qu'Opérateur d'Importance Vitale (OIV) au regard de la défense nationale (opérateur dont le rôle est reconnu comme nécessaire à une fonction majeure dans la défense du pays, au plan national ou zonal) pour les plates-formes de Paris-Orly, Paris-Charles de Gaulle, Paris-Le Bourget et l'héliport d'Issy-les-Moulineaux implique la mise en œuvre de mesures particulières de protection afin d'assurer la continuité de l'activité.

## Risques liés aux activités commerciales

Les activités commerciales sont sensibles au trafic, aux variations de la parité de l'euro par rapport aux autres devises, dont le niveau élevé pourrait diminuer l'attractivité des prix des produits pour les clients payant en devises, ainsi qu'au contexte concurrentiel et réglementaire. Ainsi, les politiques sanitaires tendant à limiter la consommation du tabac et des alcools pourraient constituer un frein au développement de cette partie de l'activité commerciale du Groupe.

(1) Voir également le paragraphe du chapitre 6 « Commerces et services » et « Immobilier ».

(2) Voir chapitre 6 « Partenariat avec Schiphol ».

(3) Voir également le paragraphe du chapitre 18 « Alliance avec Schiphol Group ».

Aéroports de Paris dispose d'une direction dédiée qui conçoit et développe une politique commerciale au positionnement le plus optimisé possible <sup>(1)</sup>.

## Risques liés à l'activité immobilière

Une fragilisation du marché de l'immobilier pourrait avoir un impact négatif sur la baisse de la demande locative ou la valeur des actifs immobiliers du Groupe. Cependant, en raison de sa spécificité, l'immobilier aéroportuaire est moins sensible aux fluctuations de la demande que l'ensemble du marché immobilier. Les actifs immobiliers de la Société sont concentrés dans des zones limitées de la région parisienne sur des sites particuliers, au sein d'un même secteur locatif, et sont donc soumis aux variations propres à ces marchés spécifiques.

Aéroports de Paris dispose de réserves foncières importantes qu'elle utilise comme aménageur mais aussi en tant qu'investisseur, ce qui lui permet de maîtriser son activité <sup>(1)</sup>.

## Risques liés au développement des activités internationales

Aéroports de Paris réalise une partie de ses activités à l'étranger par l'intermédiaire de ses filiales et de ses participations, au premier rang desquelles ADP Ingénierie, Aéroports de Paris Management, TAV Airports et TAV Construction. Ces activités exposent le Groupe aux risques inhérents aux opérations internationales, notamment les risques liés à l'exposition aux phénomènes naturels exceptionnels, aux différences d'environnement réglementaire, législatif, fiscal ou de droit du travail, les risques liés aux limitations concernant le rapatriement des bénéfices, aux variations des taux de change, les risques liés aux changements politiques ou économiques, et enfin les risques que les prises de participation réalisées ou envisagées à l'international n'atteignent pas leurs objectifs de rentabilité.

Un pilotage commun et cohérent des activités à l'international est assuré par une direction spécifique.

## Risques liés à l'alliance avec Schiphol Group

Aéroports de Paris et Schiphol Group ont créé un partenariat industriel accompagné d'une participation croisée de 8 % <sup>(2)</sup>. La cession de la participation d'Aéroports de Paris dans le capital de Schiphol Group est encadrée par des règles de sortie spécifiques qui font que cette participation n'est pas directement liquide <sup>(3)</sup>. De surcroît, s'il était mis prématurément un terme à l'alliance, les bénéfices escomptés de l'alliance, et notamment les synergies, pourraient ne pas être intégralement réalisés. Enfin, Aéroports de Paris ne peut donner aucune assurance quant au succès de l'alliance industrielle et capitaliste et des bénéfices attendus.

## Risques financiers

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.

## Risque de crédit

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

## Clients et autres débiteurs

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

L'exposition du Groupe au risque de crédit est influencée principalement par les caractéristiques individuelles des clients. Ainsi, environ 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 Paris<sup>(1)</sup>.

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

## Placements

Concernant le risque de crédit relatif aux autres actifs financiers du Groupe (trésorerie, équivalents de trésorerie, actifs financiers disponibles à la vente et certains instruments dérivés), Aéroports de Paris place ses excédents de trésorerie au travers d'OPCVM<sup>(2)</sup> de type monétaire court terme. Le risque de contrepartie lié à ces placements est considéré comme marginal. Pour les instruments dérivés, l'exposition du Groupe est liée aux défaillances éventuelles des tiers concernés qui sont, pour l'essentiel, des institutions financières de premier rang. L'exposition maximale est égale à la valeur comptable de ces instruments.

## Garanties

La politique du Groupe est de n'accorder des garanties financières que pour le compte de filiales détenues en totalité. Au 31 décembre 2014, il existe plusieurs garanties accordées par Aéroports de Paris pour le compte d'ADP Ingénierie et Aéroports de Paris Management au bénéfice de divers clients de ces filiales. Ces garanties sont inscrites en engagements hors bilan (voir note 36 des comptes consolidés)<sup>(3)</sup>.

## 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 consolidés<sup>(3)</sup>.

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

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

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

Pour les emprunts contractés auprès de la Banque Européenne d'Investissement (BEI), une clause de concertation pouvant éventuellement conduire à une demande de remboursement anticipé est incluse dans les contrats. Sont concernés notamment par cette clause : un abaissement de la notation d'Aéroports de Paris<sup>(4)</sup> à un niveau inférieur ou égal à A par l'agence spécialisée Standard & Poor's (ou toute note équivalente émise par une agence de notation comparable), la perte de la majorité du capital social et des droits de vote par l'État et en cas de réduction substantielle du coût du projet tel que défini dans le contrat de prêt (remboursement proportionnel uniquement).

Les emprunts obligataires prévoient qu'en cas d'un changement de contrôle de la Société et d'un abaissement à une notation inférieure à BB+ pendant la période de changement de contrôle, chaque porteur d'obligation peut exiger le remboursement ou le rachat par l'émetteur de tout ou partie des obligations qu'il détient à leur valeur nominale.

Au 31 décembre 2014, Aéroports de Paris ne dispose d'aucun programme d'EMTN (Euro Medium Term Note), ni de billets de trésorerie.

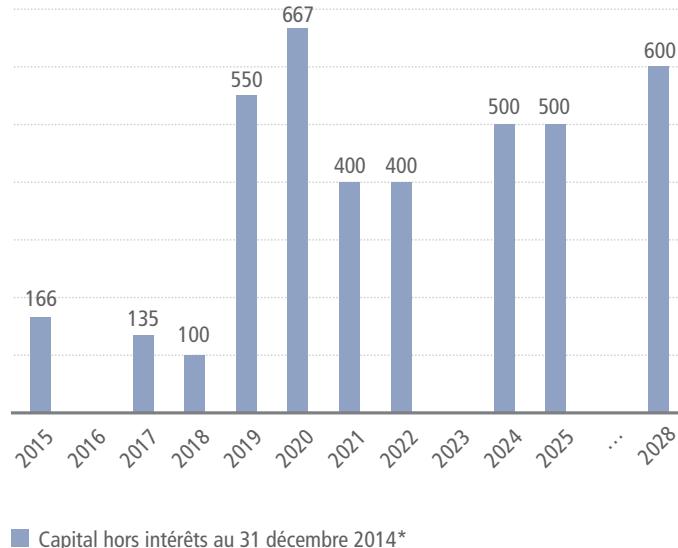
(1) Voir chapitre 20.

(2) Organisme de placements collectifs en valeurs mobilières.

(3) Voir chapitre 20.

(4) Une procédure de concertation a été ouverte avec la BEI suite à la dégradation de la note de A+ à A. Cette procédure s'est éteinte suite au relèvement en date du 21 mars 2014, de la note par Standard and Poor's à A+.

La situation financière d'Aéroports de Paris au 31 décembre 2014 est considérée comme solide. L'échéancier est présenté ci-dessous :



\* Valeurs nominales, après couverture de change.

L'endettement financier net s'élève à 2 805 millions d'euros. La maturité moyenne est de 7,5 ans et le coût moyen s'élève à 2,9 % à fin 2014 (contre 3,2 % à fin 2013).

## Risque de marché

Le risque de marché correspond au risque que des variations de prix de marché, tels que les cours de change, les taux d'intérêt et les prix des instruments de capitaux propres, affectent le résultat du Groupe ou la valeur des instruments financiers détenus. La gestion du risque de marché a pour objectif de gérer et contrôler les expositions au risque de marché dans des limites acceptables, tout en optimisant le couple rentabilité/risque. Les analyses de sensibilité aux risques de taux et au risque de change sont présentées en note 30.3 des comptes consolidés<sup>(1)</sup>.

## Risque de taux d'intérêt

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

En 2014, Aéroports de Paris a procédé :

- au remboursement d'un emprunt obligataire d'une valeur nominale de 411 millions d'euros, portant intérêt à 6,375 % et arrivé à échéance en janvier 2014 ;
- et à l'émission d'un emprunt obligataire d'une valeur nominale de 500 millions d'euros, portant intérêt à 1,50 % et venant à échéance le 7 avril 2025.

La dette au 31 décembre 2014, hors intérêts courus et instruments financiers dérivés passif, s'élève à 4 107 millions d'euros et est composée principalement d'emprunts obligataires et bancaires.

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

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

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

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

Au 31 décembre 2014, après prise en compte des swaps de taux d'intérêt, environ 85 % de la dette du Groupe est à taux d'intérêt fixe (84 % à fin 2013).

## Risque de change

D'une façon générale, le Groupe est peu exposé aux risques de change (voir note 30.3.2 des comptes consolidés<sup>(1)</sup>).

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

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

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

(1) Voir chapitre 20.

## Facteurs de dépendance

### Clients

Le chiffre d'affaires généré par le groupe Air France-KLM a représenté environ 24 % du chiffre d'affaires total d'Aéroports de Paris au titre de l'année 2014.

### Propriété intellectuelle

Conformément aux dispositions du Code de la propriété intellectuelle, Aéroports de Paris est tenu de respecter les droits moraux attachés aux ouvrages aéroportuaires existants, en particulier sur la plate-forme de Paris-Charles de Gaulle. Ces droits impliquent pour la Société d'obtenir une autorisation préalable des architectes pour tous travaux importants d'adaptation ou de modification des ouvrages. Une opposition de ces derniers pourrait aboutir, le cas échéant, à un retard ou à un blocage des projets de travaux sur lesdits ouvrages.

## 4.2 Gestion des risques

### Politique de gestion des risques

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

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

La démarche et les dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne sont exposés de manière détaillée en partie 3 du rapport du Président du conseil d'administration<sup>(1)</sup>.

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 entreprises, 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-Pôle-Le Dôme », ou l'interconnexion entre les gares TGV et RER situées sur la plate-forme de Paris-Charles de Gaulle.

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

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

### Principales polices bénéficiant directement aux filiales de la Société

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

### 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

(1) Présenté en annexe 2.



## Informations concernant la Société

<b>5.1</b>	<b>INFORMATIONS</b>		<b>17</b>	<b>5.3</b>	<b>INVESTISSEMENTS</b>	<b>19</b>
<b>5.2</b>	<b>HISTORIQUE DE LA SOCIÉTÉ</b>		<b>18</b>		Investissements réalisés par le Groupe au cours des trois derniers exercices	<b>19</b>
					Programme d'investissements de la société Aéroports de Paris entre 2011 et 2015	<b>20</b>
					Engagements contractuels d'acquisition d'immobilisations	<b>21</b>
					Programme d'investissements proposé dans le cadre de la négociation du Contrat de Régulation Économique 2016-2020	<b>21</b>

---

### 5.1 Informations

#### Dénomination sociale

Aéroports de Paris.

#### Forme juridique

Société anonyme 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.

#### Siège social

291, boulevard Raspail, 75014 Paris

Téléphone : + 33 1 43 35 70 00

#### Registre du commerce et des sociétés

Registre du commerce et des sociétés de Paris sous le numéro 552 016 628.

Code APE : 5223 Z.

#### Date de constitution et durée

Date de constitution : le 24 octobre 1945, sous la forme d'un établissement public national (ordonnance n° 45-2488 du 24 octobre 1945).

Immatriculation au Registre du commerce et des sociétés : 1<sup>er</sup> février 1955.

Durée : 99 ans à compter du 20 juillet 2005, sauf dissolution anticipée ou prorogation.

#### Législation

Aéroports de Paris est régi par les dispositions législatives et réglementaires applicables aux sociétés anonymes, sous réserve des lois spécifiques, et par les statuts de la société anonyme Aéroports de Paris. Les lois spécifiques régissant la Société sont notamment la loi n° 2005-357 du 20 avril 2005 relative aux aéroports, le Code de l'aviation civile, le Code des transports et la loi n° 83-675 du 26 juillet 1983 relative à la démocratisation du secteur public.

## 5.2 Historique de la Société

### 1914

Premier atterrissage d'un avion sur le site de Paris-Le Bourget.

### 1923

Création de l'aéroport de Paris-Le Bourget, premier aéroport purement commercial en France. Utilisé comme base par les forces allemandes entre 1940 et 1944, Paris-Le Bourget est redevenu un aéroport civil en 1946. Depuis 1981, l'aéroport se consacre uniquement à l'aviation d'affaires.

### 1945

Création de l'établissement public Aéroport de Paris ayant une mission de service public d'aménagement, d'exploitation et de développement des aéroports civils dans un rayon de 50 kilomètres autour de Paris.

### 1946

Début de l'exploitation de l'aéroport de Paris-Orly.

### 1954

Mise en service d'une aérogare sud provisoire à Paris-Orly dont la vaste terrasse ouverte au public rencontre un succès considérable.

### 1961

Inauguration du terminal Sud de Paris-Orly.

### 1971

Inauguration du terminal Ouest de Paris-Orly (Halls 2 et 3).

### 1974

Inauguration de l'aéroport de Paris-Charles de Gaulle et ouverture du terminal 1.

### 1981-1993

Inauguration de l'aérogare 2 de l'aéroport de Paris-Charles de Gaulle avec le terminal 2B. Inauguration des terminaux 2A, 2D et 2C respectivement en 1982, 1989 et 1993.

### 1989

Aéroport de Paris devient Aéroports de Paris.

### 1994

Ouverture de la gare d'interconnexion du terminal 2 de l'aéroport Paris-Charles de Gaulle avec le RER et le TGV.

### 1995

Création du *hub* d'Air France au terminal 2 de l'aéroport de Paris-Charles de Gaulle.

### 1997-2000

Mise en place des deux doublets de pistes parallèles et indépendantes sur l'aéroport de Paris-Charles de Gaulle.

### 1998-1999

Mise en services des deux modules du terminal 2F de l'aéroport de Paris-Charles de Gaulle en 1998 (2F1) et 1999 (2F2).

### 2003

Mise en service du terminal 2E de l'aéroport de Paris-Charles de Gaulle.

### 2005

Transformation d'Aéroports de Paris en société anonyme.

### 2006

Signature du Contrat de Régulation Économique (CRE) qui fixe, sur la période 2006-2010, le plafond du taux moyen d'évolution des principales redevances pour services rendus, le programme des investissements prévus, et détermine les objectifs de qualité de service d'Aéroports de Paris.

Ouverture du capital et introduction en bourse de la Société.

### 2007

Mise en service du CDGVal, métro automatique qui relie les terminaux de l'aéroport de Paris-Charles de Gaulle.

Ouverture du hall L, salle d'embarquement du terminal 2E de l'aéroport de Paris-Charles de Gaulle.

### 2008

Ouverture du terminal régional 2G de l'aéroport Paris-Charles de Gaulle.

Entrée en vigueur de l'accord de coopération industrielle entre Aéroports de Paris et NV Luchthaven Schiphol (« Schiphol Group »), accompagnée de prises de participations croisées de 8 % dans le capital respectif des deux sociétés.

### 2010

Signature du Contrat de Régulation Économique (CRE) sur la période 2011-2015.

### 2011

Création de la co-entreprise Média Aéroports de Paris en partenariat avec JC Decaux France SAS pour l'exploitation et la commercialisation des dispositifs publicitaires sur les aéroports de Paris-Charles de Gaulle, Paris-Orly et Paris-Le Bourget.

Création de la co-entreprise Relay@ADP en partenariat avec Lagardère Services pour l'exploitation de boutiques de presse, de livres, de boissons et sandwichs et de souvenirs.

Cession de 80 % du capital social des sociétés du groupe Alyzia exerçant des activités d'assistance en escale à groupe 3S. Fusion des co-entreprises Duty Free Paris et de la Société de Distribution Aéroportuaire.

### 2012

Ouverture de la liaison entre les terminaux 2A et 2C de l'aéroport Paris-Charles de Gaulle.

Acquisition en mai de 38 % du capital de TAV Airports (opérateur aéroportuaire de premier plan en Turquie qui opère sur 13 aéroports <sup>(1)</sup> dans 7 pays, dont l'aéroport d'Istanbul Ataturk) et de 49 % du capital de TAV Construction (entreprise de bâtiments et travaux publics spécialisée dans la réalisation de projets aéroportuaires).

Ouverture du hall M, nouvelle salle d'embarquement du terminal 2E de l'aéroport Paris-Charles de Gaulle.

### 2013

Ouverture des nouveaux circuits de correspondance pour les passagers en correspondance entre les terminaux 2E et 2F de Paris-Charles de Gaulle dont la liaison « Inspection Filtrage Unique ».

### 2014

Relance du projet CDG Express par la création d'une société d'études qui réunit l'Etat, SNCF Réseau (anciennement Réseau Ferré de France) et Aéroports de Paris.

### 2015

Meilleure offre présentée en janvier par Aéroports de Paris, Vinci Airports et Astaldi pour la concession d'une durée de 20 ans de l'aéroport de Santiago du Chili.

## 5.3 Investissements

### Investissements réalisés par le Groupe au cours des trois derniers exercices

(en millions d'euros)	2014	2013	2012
Investissements de capacité	93	74	191
Investissements de restructuration	31	49	66
Rénovation et qualité	144	167	180
Développement immobilier	14	19	61
Sûreté	19	41	64
Frais d'études et de surveillance des travaux (FEST)	90	82	83
Autres	16	13	1
<b>Investissements corporels et incorporels, dont</b>	<b>407</b>	<b>444</b>	<b>647</b>
Investissements réalisés par ADP SA <sup>(1)</sup>	390	431	616
Investissements réalisés par les filiales d'Aéroports de Paris	17	13	31

(1) Maison-mère du groupe Aéroports de Paris.

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

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

- la réhabilitation de la piste 4 ;
- le rachat des bornes de 400 hertz sur les terminaux ABCD ;
- la création d'un passage pour véhicules sous la voie avion Echo ;
- la création d'un parc abonné à l'est du parking EF ;
- la réhabilitation du satellite 4 du terminal 1 ;
- la poursuite de la reconfiguration du seuil 08L du doublet sud de la plate-forme ;

- l'alimentation de Paris-Charles de Gaulle en 225KV ;
- la densification des commerces de la place centrale du terminal 2E ;
- et l'accueil de l'A380 au terminal 2C.

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

- l'extension de la jetée Est du terminal Sud de Paris-Orly ;
- l'optimisation de l'IFBS (Inspection Filtrage de Bagages en Soute) du Hall1 du terminal Ouest de Paris-Orly ;
- la rénovation de la voie de circulation avion Whisky2 ;
- les aménagements des linéaires des terminaux Ouest et Sud de Paris-Orly ;
- la rénovation de la salle au large Schengen du terminal Ouest de Paris-Orly ;

(1) Dont l'aéroport de Zagreb dont le capital du consortium concessionnaire est détenu à 15 % par TAV et à 20,8 % par Aéroports de Paris Management.

- les liaisons verticales du rez-de-chaussée du parking P1 du terminal Sud de Paris-Orly ;
- et l'intégration des IFBS (Inspection Filtrage de Bagages en Soute) au terminal Sud de Paris-Orly.

Aéroports de Paris finance globalement son programme d'investissements, principalement par autofinancement, et le cas échéant par un recours à de la dette moyen long terme.

### Investissements en cours ou ayant fait l'objet d'engagements fermes

Les seuls investissements ayant fait l'objet d'engagements fermes d'Aéroports de Paris sont les investissements décrits dans le Contrat de Régulation Économique 2011-2015, au titre du périmètre régulé.

Les investissements du périmètre régulé n'incluent pas les investissements du Groupe relatifs à la sûreté, les opérations de diversification immobilière et les activités commerciales, ni les investissements réalisés par les filiales du Groupe, notamment les prises de participations en dehors des plates-formes parisiennes.

### Programme d'investissements de la société Aéroports de Paris entre 2011 et 2015

Le programme d'investissements de la société Aéroports de Paris pour la période 2011-2015 s'élève à 2 663 millions d'euros dont 2 039 millions d'euros sur le périmètre régulé et 624 millions d'euros sur le périmètre non régulé.

### Programme d'investissements du périmètre régulé entre 2011 et 2015

Le programme d'investissements prévisionnel du périmètre régulé se détaille comme suit :

(en millions d'euros 2015 à compter de 2015)	2011 réalisé	2012 réalisé	2013 réalisé	2014 réalisé	2015 prévisionnel	2011-2015
<b>Investissements de capacité</b>	<b>256</b>	<b>167</b>	<b>66</b>	<b>86</b>	<b>129</b>	<b>704</b>
Paris-Charles de Gaulle	244	164	44	56	66	575
Paris-Orly	12	2	21	28	63	127
Paris-Le Bourget	1	0	-	1	1	3
<b>Investissements de restructuration</b>	<b>36</b>	<b>56</b>	<b>45</b>	<b>29</b>	<b>43</b>	<b>209</b>
Paris-Charles de Gaulle	34	53	42	27	39	196
Paris-Orly	1	3	3	2	4	13
<b>Rénovation et qualité</b>	<b>171</b>	<b>168</b>	<b>137</b>	<b>118</b>	<b>131</b>	<b>725</b>
Investissements courants	120	107	103	99	103	532
Plates-formes <sup>(1)</sup>	102	85	85	81	73	424
Immobilier	2	4	2	3	3	15
Autres	17	18	16	15	28	93
Enveloppes dédiées	51	62	34	19	28	194
Qualité de service	42	48	23	15	26	154
Développement durable	9	14	11	4	1	39
<b>Développement immobilier aéroportuaire</b>	<b>21</b>	<b>22</b>	<b>7</b>	<b>3</b>	<b>23</b>	<b>76</b>
Frais d'étude et de surveillance travaux	53	69	65	73	58	318
Autres (dont quotas CO <sub>2</sub> )	4	3	-	-	-	6
<b>TOTAL ADP SA RÉGULÉ</b>	<b>539</b>	<b>485</b>	<b>320</b>	<b>309</b>	<b>385</b>	<b>2 039</b>

(1) Reclassement en 2013 des quotas de CO<sub>2</sub> dans les investissements « Autres ».

### Programme d'investissements prévisionnel de la plate-forme de Paris-Charles de Gaulle

Dans le cadre du CRE 2011-2015, le programme prévisionnel d'investissements du périmètre régulé pour l'aéroport de Paris-Charles de Gaulle s'élève à 771 millions d'euros (investissements de capacité et de restructuration). Il inclut notamment :

- la construction du hall M, salle d'embarquement du terminal 2E entièrement consacrée au trafic international. Elle dispose de 4 900 m<sup>2</sup> dédiés aux boutiques et de 1 100 m<sup>2</sup> de bars et restaurants. Le coût total <sup>(1)</sup> du projet est de 580 millions d'euros, hors sûreté et

hors système de tri des bagages, et la capacité est de 7,8 millions de passagers par an. Sa mise en service a eu lieu en juin 2012 ;

- la construction d'un bâtiment central entre les terminaux 2A et 2C permettant de regrouper les contrôles de sécurité et de police, de créer une zone de commerces unique, d'unifier les salles d'embarquement, d'augmenter les surfaces de salon, de regrouper les correspondances et de permettre la mise en place de l'inspection filtrage unique. Il dispose de 2 300 m<sup>2</sup> consacrés aux boutiques, bars et restaurants. Le coût total <sup>(1)</sup> du projet est de 69 millions d'euros hors sûreté. Sa mise en service a eu lieu en mars 2012 ;

(1) Montant total investi par la société Aéroports de Paris sur toute la période du projet.

- l'optimisation des circuits de correspondance avec la création de circuits dédiés aux passagers en correspondance au sein du *hub* de Paris-Charles de Gaulle avec en particulier la construction d'une galerie de liaison entre les terminaux 2E et 2F, dont la mise en service a eu lieu en avril 2013 ;
- et la poursuite de la réhabilitation des satellites du terminal 1.

Par ailleurs, il est prévu de dédier des moyens importants à la robustesse de fonctionnement de l'aéroport Paris-Charles de Gaulle et à des opérations ciblées de satisfaction clients et de développement durable.

Ce programme d'investissements pourra être adapté dans ses différentes composantes en fonction de l'évolution de la demande et du trafic.

## Programme d'investissements prévisionnel de la plate-forme de Paris-Orly

Dans le cadre du CRE 2011-2015, le programme prévisionnel d'investissements du périmètre régulé de la plate-forme de Paris-Orly s'élève à 140 millions d'euros (investissements de capacité et investissements de restructuration). Il prévoit notamment les travaux préalables du projet de rénovation de l'aéroport de Paris-Orly (projet intitulé « Paris-Orly, un nouvel envol ») qui portent principalement sur la création d'une nouvelle aire avions au large de la plateforme, la création de nouvelles salles d'embarquement, le réaménagement des abords des terminaux et des accès aux parkings, la construction d'un bâtiment d'extension à l'est d'Orly Sud en prolongement du hall d'embarquement international existant, le début de la construction d'un bâtiment de jonction entre les terminaux Ouest et Sud existants (livraison prévue sur la période 2016-2020), et le déplacement d'une voie avion en vue de la construction de ce nouveau bâtiment de jonction. Après la réalisation de l'ensemble de ces investissements, la capacité annuelle de l'aéroport de Paris-Orly sera portée à 32 millions de passagers pour un trafic de 29 millions actuellement. À ce stade, le montant total prévisionnel des investissements sur toute la période est évalué à environ 590 millions d'euros (euros 2014 hors sûreté) dont environ 140 millions d'euros sur la période 2012-2015.

Ce programme d'investissements pourra être adapté dans ses différentes composantes en fonction de l'évolution de la demande et du trafic.

## Programme d'investissements prévisionnel des activités commerciales et immobilières

### Programme d'investissements des activités commerciales entre 2011 et 2015

Le Groupe a prévu d'investir dans ses activités commerciales 208 millions d'euros entre 2011 et 2015, dont 161 millions d'euros sur le périmètre Maison-mère et 47 millions d'euros sur le périmètre des co-entreprises (Société de Distribution Aéroportuaire, Relay@ADP et Media Aéroports de Paris). Les investissements de la Société comprennent 60 millions d'euros dédiés à des opérations spécifiques à fort effet de levier, et incluent notamment :

- la zone commerciale du hall M du terminal 2E ;
- la zone commerciale de la jonction A-C et les ailes des terminaux 2A et 2C ;
- la refonte de la zone commerciale du 2F ;
- première phase de la refonte de la zone commerciale hall K du terminal 2E, incluant la place centrale.

### Programme d'investissements des activités immobilières de diversification entre 2011 et 2015

Sur la période 2011-2015, le Groupe prévoit d'investir environ 407 millions d'euros (y compris frais sur projets immobilisables) dans les activités immobilières, en baisse par rapport à l'enveloppe validée par conseil d'administration de décembre 2012 qui était comprise entre 500 et 540 millions d'euros, en raison du report sur la période 2016-2020 d'une partie du projet de développement Cœur d'Orly.

Ces investissements concernent les activités de diversification à hauteur d'environ 300 millions d'euros.

### Engagements contractuels d'acquisition d'immobilisations

Les engagements contractuels d'acquisition d'immobilisations s'élèvent à 173 millions d'euros au 31 décembre 2014 : 83 millions d'euros pour les investissements de capacités, 8 millions d'euros pour les investissements de restructuration, 29 millions d'euros pour les investissements de rénovation et de qualité, 11 millions d'euros pour le développement immobilier, 7 millions d'euros pour les investissements de sûreté et 34 millions d'euros pour les frais d'études et de surveillance des travaux.

### Programme d'investissements proposé dans le cadre de la négociation du Contrat de Régulation Économique 2016-2020

Dans le cadre de la préparation du Contrat de Régulation Économique (CRE) 2016-2020, Aéroports de Paris a publié dans le document de consultation publique une proposition de plan d'investissements 2016-2020 du périmètre régulé qui s'élève à 3 068 millions d'euros (en euros 2014).

Aéroports de Paris propose tout d'abord d'investir massivement dans le maintien de son patrimoine plutôt que de le laisser vieillir jusqu'à une nécessaire démolition-reconstruction. Les propositions d'investissements de maintenance représentent plus d'un milliard d'euros. L'effort serait particulièrement important pour Paris-Orly avec un budget presque multiplié par trois par rapport au précédent CRE.

Ensuite, Aéroports de Paris entend poursuivre la logique « One Roof » pour remédier au handicap structurel d'éclatement des terminaux avec la réalisation de trois projets phares : la jonction entre les terminaux Sud et Ouest à Paris-Orly, et pour Paris-Charles de Gaulle, la jonction des terminaux 2B et 2D et celle des satellites internationaux du terminal 1. Ces investissements de l'ordre de 720 millions d'euros, apporteront des gains en flexibilité, en robustesse opérationnelle et en qualité de service. Ils diminueront aussi les coûts d'exploitation pour l'entreprise comme pour les compagnies. Ils permettront également à Paris-Charles de Gaulle et Paris-Orly de répondre d'ici la fin du CRE 2016-2020 aux besoins additionnels de capacité créés par la hausse du trafic passagers.

Aéroports de Paris entend par ailleurs renforcer la compétitivité de la plate-forme de correspondance et des autres process dans un contexte de concurrence croissante et d'évolution des attentes des passagers et des compagnies aériennes. Ces investissements, d'un montant d'environ 650 millions d'euros concerneront par exemple les trieurs bagages des hall L et hall M, les aires gros porteurs, le déploiement des mires de guidage, le réaménagement de l'ensemble 2E-2F, la rénovation des salons et la mise en place de mesures de soutien aux compagnies pour les comptoirs de *self boarding*.

Le CRE mettra aussi l'accent sur les accès terrestres avec la relance du projet CDG Express, l'amélioration des accès routiers ouest et du réseau secondaire de Paris-Charles de Gaulle, la création d'une base arrière taxis et la réhabilitation du parking P0 à Paris-Orly.

D'autres investissements en matière de qualité de service, de développement durable, d'immobilier aéroportuaire (notamment pour les besoins de l'activité fret) et de mise en conformité réglementaire complètent la proposition d'Aéroports de Paris. Le volume global de ces investissements serait quasiment identique à celui du précédent CRE, dans une logique de poursuite des efforts déjà engagés.

La répartition par nature du programme d'investissements proposé du périmètre régulé est présentée dans le tableau ci-après :

(en millions d'euros 2014)	2016e	2017e	2018e	2019e	2020e	Total 2016e-2020e
<b>Maintenance</b>	<b>210</b>	<b>219</b>	<b>198</b>	<b>200</b>	<b>195</b>	<b>1 021</b>
Rénovation du 2B	20	24	23	10	-	78
Rénovation du 2D	-	2	6	8	12	27
Paris-Charles de Gaulle - Investissements courants	66	85	75	85	73	384
Paris-Orly - Investissements courants	100	72	69	78	82	401
Immobilier - Investissements courants	3	3	4	4	4	18
Maintien des réseaux et systèmes	13	13	13	13	13	63
Autres	9	19	8	3	11	50
<b>Mise en conformité réglementaire</b>	<b>9</b>	<b>12</b>	<b>44</b>	<b>55</b>	<b>38</b>	<b>157</b>
Réglementaire Pistes	8	8	41	41	8	106
Eaux pluviales	-	-	-	14	30	44
Autres	1	3	3	-	0	8
<b>Optimisation des capacités et logique One Roof</b>	<b>156</b>	<b>173</b>	<b>196</b>	<b>106</b>	<b>81</b>	<b>712</b>
Jonction BD	24	33	33	9	-	98
Jonction Paris-Orly Sud/Paris-Orly Ouest	102	100	104	48	31	385
Terminal 1	20	20	20	20	20	98
Infrastructures aéroportuaires	8	7	20	20	23	77
Travaux préparatoires du terminal 4	-	-	7	7	7	20
Autres	2	15	12	3	0	33
<b>Amélioration des accès</b>	<b>40</b>	<b>15</b>	<b>26</b>	<b>23</b>	<b>10</b>	<b>114</b>
Accès Ouest/réseau secondaire	9	2	11	5	5	31
CDG Express	6	6	12	18	6	49
CDG Val	5	5	-	-	-	11
Déplacement de la base arrière taxis	13	-	-	-	-	13
Divers Paris-Orly	6	2	3	-	-	10
<b>Compétitivité du Hub</b>	<b>143</b>	<b>143</b>	<b>148</b>	<b>129</b>	<b>90</b>	<b>653</b>
Aérogares	28	20	8	3	2	61
Aires Aéronautiques	18	34	36	36	27	151
Robustesse Opérationnelle	14	12	13	24	17	80
Trieurs	44	54	66	41	21	226
Valorisation des Flux	17	2	4	3	2	29
Informatique	21	21	21	21	21	107
<b>Qualité de service et développement durable</b>	<b>42</b>	<b>39</b>	<b>42</b>	<b>34</b>	<b>40</b>	<b>197</b>
Développement durable	10	7	11	5	11	45
Qualité de service -Projets Transverses	26	26	26	26	26	132
Qualité de service -Divers Paris-Orly	5	5	4	3	3	19
Qualité de service -Divers Paris-Charles de Gaulle	1	-	-	-	-	1
<b>Développement immobilier aéronautique</b>	<b>30</b>	<b>11</b>	<b>64</b>	<b>54</b>	<b>54</b>	<b>213</b>
<b>TOTAL GÉNÉRAL</b>	<b>631</b>	<b>612</b>	<b>717</b>	<b>599</b>	<b>509</b>	<b>3 068</b>



# 06

## Aperçu des activités

### 6.1 PRÉSENTATION DE L'ACTIVITÉ

Description générale	23
Atouts du Groupe	24
Stratégie	25

### 6.2 PRÉSENTATION DU MARCHÉ

Fonctionnement d'un aéroport	28
Trafic de passagers	29
Trafic de fret	31
Concurrence	32
Facteurs de dépendance	32

### 6.3 DESCRIPTION DES PLATES-FORMES DÉTENUES OU GÉRÉES DIRECTEMENT PAR AÉROPORTS DE PARIS

33
34
38
41
42
43
43
43
50
54
58
63
64
64

### 6.4 DESCRIPTION DES ACTIVITÉS

Activités aéronautiques	43
Commerce et services	43
Immobilier	50
International et développements aéroportuaires	54
Autres activités	58
Activité d'assistance en escale	63
Environnement législatif et réglementaire	64

## 6.1 Présentation de l'activité

### Description générale

Porte d'entrée de la France qui est la première destination touristique mondiale, Aéroports de Paris est un point de connexion majeur pour le transport aérien international. Sa localisation géographique, ses infrastructures de premier plan, sa compétitivité et son modèle économique solide, le positionnent idéalement pour profiter de la croissance économique mondiale attendue à moyen et long terme et notamment de celle des pays émergents.

Aéroports de Paris détient et exploite les trois principaux aéroports de la région parisienne (Paris-Charles de Gaulle, Paris-Orly et Paris-Le Bourget), 10 plates-formes d'aviation générale et l'héliport d'Issy-les-Moulineaux.

Sur les trois principales plates-formes, il met à la disposition des passagers, des compagnies aériennes et des opérateurs de fret et de courrier des installations performantes et leur offre une gamme de services adaptée à leurs besoins.

Avec l'acquisition en 2012 de 38 % du groupe TAV Airports (qui opère sur 14 aéroports<sup>(1)</sup> dont notamment celui d'Istanbul Ataturk), Aéroports de Paris figure parmi les principaux groupes aéroportuaires mondiaux avec 37 aéroports sous gestion et près de 230 millions de passagers accueillis.

Les activités du Groupe se divisent en cinq segments : activités aéronautiques, commerce et services, immobilier, international et développements aéroportuaires et autres activités. Elles sont décrites au paragraphe du chapitre 6 « Description des activités ».

(1) Dont l'aéroport de Zagreb dont le capital de la société concessionnaire est détenu à 15 % par TAV et à 20,8 % par Aéroports de Paris Management.

## Éléments financiers simplifiés <sup>(1)</sup>

(en millions d'euros)	2014		2013 pro forma	
	Chiffre d'affaires	Résultat opérationnel courant (yc MEE opérationnelles)	Chiffre d'affaires	Résultat opérationnel courant (yc MEE opérationnelles)
Activités aéronautiques	1 671	83	1 645	81
Commerce et services	956	463	949	452
Immobilier	264	124	265	117
International et développements aéroportuaires	79	62	69	21
Autres activités	202	6	201	7
Éliminations intersegments	(382)	0	(374)	(0)
<b>TOTAL</b>	<b>2 791</b>	<b>737</b>	<b>2 754</b>	<b>677</b>

## Atouts du Groupe

Grâce à ses atouts exceptionnels, à la diversité de ses activités et à son savoir-faire reconnu, Aéroports de Paris présente un profil solide et des perspectives de croissance attractives.

### Une localisation privilégiée

Aéroports de Paris bénéficie d'une position géographique très favorable grâce à :

- l'attrait de Paris et de la France, première destination touristique mondiale ainsi que de la région Île-de-France, première région économique française ;
- une zone de chalandise estimée à 25 millions d'habitants dans un rayon de 200 km, dont une large partie est directement accessible en TGV depuis l'aéroport Paris-Charles de Gaulle ;
- une position centrale au sein de l'Europe qui met la plupart de ses grandes villes à moins de deux heures de vol ;
- et l'absence d'autre grand aéroport dans un rayon de 300 km.

Cette situation privilégiée permet à Aéroports de Paris à la fois d'attirer un trafic point à point important (environ 76 % du trafic total en 2014) et de favoriser le développement d'une plate-forme de correspondance (hub) puissante.

### Des plates-formes complémentaires adaptées à la croissance future du trafic mondial

#### Un système aéroportuaire composé de trois plates-formes complémentaires adaptées à une clientèle diversifiée

Les trois plates-formes que sont Paris-Charles de Gaulle, Paris-Orly et Paris-Le Bourget permettent d'accueillir de manière complémentaire toutes les catégories de trafic : long et moyen-courrier, domestique, à bas coût (low-cost), loisirs/charter et affaires. La capacité de l'aéroport Paris-Le Bourget à capter le trafic d'aviation d'affaires permet ainsi aux aéroports de Paris-Charles de Gaulle et de Paris-Orly de se concentrer sur le trafic d'aviation commerciale.

Grâce à cette complémentarité, le Groupe sert des clients variés. Il accueille ainsi les plus grandes compagnies aériennes internationales tout comme les compagnies à bas coûts ou les trois grandes alliances internationales SkyTeam, Star Alliance et oneworld. Il dispose ainsi d'un

trafic équilibré entre grandes zones géographiques. Ces éléments lui permettent de bénéficier d'une croissance diversifiée et de limiter le risque de dépendance vis-à-vis d'un type de marché ou de client.

### Un hub puissant

La plate-forme de correspondance de Paris-Charles de Gaulle, base principale du groupe Air France-KLM, est le hub européen qui offre le plus d'opportunités de correspondance hebdomadaires moyen-courrier/long-courrier en moins de deux heures <sup>(2)</sup>.

De surcroît, Paris-Charles de Gaulle dispose d'une desserte multimodale, étant au centre d'un réseau autoroutier (autoroutes A1, A3, A104) et de connexions ferroviaires régionales, nationales et internationales. En particulier, la gare TGV située au cœur du terminal 2 de Paris-Charles de Gaulle permet d'assurer une bonne interconnexion air/fer.

Enfin, l'implantation sur l'aéroport de Paris-Charles de Gaulle d'acteurs majeurs du fret que sont Air France-KLM, FedEx et La Poste permet une interconnexion et une optimisation de leurs réseaux respectifs.

### Des infrastructures adaptées à la croissance future du trafic mondial

Aéroports de Paris dispose d'infrastructures aéronautiques de premier plan : deux doubles de pistes indépendants pour l'aéroport de Paris-Charles de Gaulle et trois pistes opérationnelles pour l'aéroport de Paris-Orly. Pour ces deux aéroports, les importantes réserves foncières associées aux capacités d'adaptation et de développement des infrastructures existantes permettent de répondre à la croissance à long terme du trafic aérien.

### Un environnement législatif clair et modernisé

Aéroports de Paris détient ses terrains et installations aéroportuaires en pleine propriété et est, en application de la loi et sans limitation de durée, l'exploitant des aéroports de Paris-Charles de Gaulle, Paris-Orly et Paris-Le Bourget.

Le Contrat de Régulation Économique (CRE) conclu avec l'État pour la période tarifaire du 1<sup>er</sup> avril 2011 au 30 mars 2015 offre la visibilité nécessaire aux activités aéronautiques. La modification du périmètre de régulation au 1<sup>er</sup> janvier 2011 encourage le développement des activités commerciales et de l'immobilier de diversification.

Ainsi, selon ce contrat, Aéroports de Paris est autorisé à augmenter les tarifs des redevances aéroportuaires principales et de certaines redevances aéroportuaires accessoires dans la limite d'un plafond

(1) Les comptes 2013 pro forma sont présentés en note 8.2 et 12.3 des annexes aux comptes consolidés au chapitre 20.

(2) Source : Air France-KLM.

fixé. Le niveau des redevances tient compte de la rémunération des capitaux investis<sup>(1)</sup> et permet d'améliorer progressivement la rentabilité du périmètre régulé. En contrepartie, ces évolutions tarifaires sont associées à la réalisation d'un programme d'investissements et à des engagements de qualité de service.

Le prochain CRE couvrant la période 2016-2020 est actuellement en préparation.

## Des activités non régulées à fort potentiel

### Immobilier de diversification

Aéroports de Paris dispose de 412 hectares de réserves foncières dédiées aux futurs développements immobiliers sur ses plates-formes<sup>(2)</sup>.

### Activités commerciales

Aéroports de Paris dispose d'environ 59 000 m<sup>2</sup> de surfaces commerciales en zone côté ville et en zone côté piste<sup>(3)</sup>, permettant au Groupe de proposer à ses clients une offre commerciale compétitive et diversifiée. Le potentiel de développement des futurs projets d'augmentation des surfaces commerciales dans les aérogares existantes et nouvelles, ainsi que l'affinement de l'offre, permettent au Groupe de poursuivre le développement de ses activités commerciales.

### International et développements aéroportuaires

Les activités de TAV Airports représentent un relais de croissance du Groupe depuis l'acquisition de 38 % du capital de TAV Airports par la Société en mai 2012. Le groupe TAV Airports, dont les activités sont principalement situées en Turquie, bénéficie en effet du développement économique soutenu de la région et du dynamisme de la compagnie aérienne Turkish Airlines. En 2014, grâce à une croissance annuelle du trafic passagers de 13,7 %, l'EBITDA du groupe TAV Airports a crû de 14,0 % à 434 millions d'euros. La position géographique exceptionnelle d'Istanbul confère à la Turquie le plus fort potentiel de croissance de trafic en Europe avec une croissance annuelle moyenne estimée de + 11 % jusqu'en 2023<sup>(4)</sup>.

## Stratégie

Aéroports de Paris est un groupe de taille mondiale présent sur les principaux segments de la chaîne de valeur aéroportuaire en France et à l'étranger. Fort de ses atouts, le Groupe entend valoriser ses différents métiers et faire jouer leurs synergies avec pour ambition d'être un leader de la conception, de la construction et de l'exploitation des aéroports.

Confronté aux mutations du transport aérien, et à l'accentuation de la pression concurrentielle des autres aéroports, Aéroports de Paris s'est engagé dans le cadre de son plan stratégique 2011-2015 dans une stratégie visant à préserver la compétitivité de ses plates-formes et à renforcer ses positions.

Pour atteindre son ambition, Aéroports de Paris a reformulé et recentré en 2013 ses orientations stratégiques 2015 autour de six axes déclinés ci-après. Il s'appuie par ailleurs sur une politique de discipline financière et de responsabilité sociétale ainsi que sur une politique active de gestion des ressources humaines.

Cette stratégie devrait se poursuivre dans le prochain plan stratégique qui portera le Groupe jusqu'en 2020 et sur lequel il est prévu que le

(1) Voir également le paragraphe du chapitre 6 « Les redevances ».

(2) Voir également le paragraphe du chapitre 6 « Immobilier ».

(3) Voir également le paragraphe du chapitre 6 « Commerces et services ».

(4) Source : ministère turc des Transports.

(5) Pour plus de renseignements voir paragraphe du chapitre 6 intitulé « les redevances ».

conseil d'administration se prononce en 2015. L'élaboration de ce plan stratégique a été engagée en 2014, conjointement avec la préparation du Contrat de Régulation Économique. Aéroports de Paris souhaite ainsi, au cours de la période 2016-2020, exprimer son plein potentiel en se fixant trois priorités : « Optimiser » en tirant le meilleur parti de ses ressources, « Attirer » les clients et les compétences en visant l'excellence et « Élargir » ses horizons en nourrissant et partageant la croissance durable.

## Les 6 axes du plan stratégique 2011-2015

### 1. Améliorer la qualité du service apporté aux clients du Groupe

La qualité de service pour les passagers et les compagnies aériennes est un atout essentiel de la compétitivité aéroportuaire actuelle et future, faisant de l'amélioration de la satisfaction clients un impératif stratégique. L'objectif du Groupe est de devenir l'une des références européennes reconnues dans le domaine de la qualité de service à horizon 2015.

Pour le CRE 2011-2015, Aéroports de Paris a souhaité s'engager sur des objectifs ambitieux de qualité de service assortis d'incitations financières<sup>(5)</sup> en donnant la priorité à des opérations de rénovation des terminaux les plus anciens, de manière à réaliser un saut qualitatif important et réduire la forte disparité de perception d'un terminal à l'autre. Le très bon niveau de qualité perçue dans les terminaux les plus récents montre en effet que la qualité et la modernité des infrastructures constituent un levier majeur de la satisfaction.

Par ailleurs, Aéroports de Paris s'est engagé dans une collaboration plus efficace avec les compagnies aériennes afin de satisfaire les attentes des clients communs. De nombreuses actions ont été menées en vue d'améliorer aussi bien la qualité des infrastructures que les services offerts aux compagnies. L'accent a été mis sur l'approfondissement des relations et du travail de coopération avec les clients compagnies, ainsi que sur l'accompagnement des grands travaux pour réduire les impacts des travaux en exploitation et réussir la mise en service des nouvelles installations dans les délais alloués.

### 2. Améliorer la satisfaction des salariés

L'ambition du Groupe s'appuie sur les compétences collectives et sur la qualité, le savoir-faire, l'engagement et la motivation de ses collaborateurs.

La politique des ressources humaines d'Aéroports de Paris anticipe, propose et accompagne les mutations de l'emploi en conservant l'équilibre social de l'entreprise. Le Groupe entend poursuivre la démarche de dialogue social et renforcer l'adhésion des salariés, en favorisant le développement professionnel et à travers la participation aux performances du Groupe.

Dans ce contexte, afin de respecter les objectifs du Groupe et de tenir compte du nouvel environnement du secteur aérien, Aéroports de Paris a déployé :

- une réflexion mobilisant 2 200 salariés aux côtés des membres du comité exécutif et de la Direction générale pour définir les quatre valeurs de l'entreprise : la confiance, l'engagement, l'audace et l'ouverture ;
- un plan pluriannuel de recrutement dans les métiers de l'accueil (120 collaborateurs) et de la maintenance (60 collaborateurs) afin d'améliorer encore la qualité du service rendu aux passagers et aux compagnies aériennes.

### 3. Renforcer la robustesse opérationnelle des aéroports

La robustesse opérationnelle des plates-formes parisiennes illustre le savoir-faire d'Aéroports de Paris en matière de conception et de gestion aéroportuaire. L'excellence opérationnelle vise une gestion optimisée et sûre des flux (avions, passagers, fret) dans des installations adaptées et fiables. Elle constitue un élément essentiel de l'attractivité et de l'image des plates-formes et donc de leur performance.

#### OPTIMISER LES INFRASTRUCTURES À LA CROISSANCE DU TRAFIC ET ASSURER LE MAINTIEN DU PATRIMOINE

Avec l'ouverture de ses nouvelles infrastructures comme le Hall M du terminal 2E en 2012, l'aéroport de Paris-Charles de Gaulle a les capacités d'accueillir sans investissement notable le trafic supplémentaire attendu d'ici à 2025 (sur la base d'une hypothèse de croissance du trafic passager comprise entre + 1,9 % et 2,9 % en moyenne par an sur la période 2011-2015 et de + 2,5 % en moyenne par an sur la période 2016 et 2020) et n'est par conséquent ni limité dans son développement ni dans le renforcement de sa robustesse opérationnelle.

Sur la période 2011-2015, la société Aéroports de Paris prévoit d'investir environ 2,7 milliards d'euros<sup>(1)</sup> pour notamment augmenter ses capacités d'accueil et sa qualité de service en aérogares et assurer la maintenance de ses infrastructures.

#### SÛRETÉ : GARANTIR LA CONFORMITÉ RÉGLEMENTAIRE EN ASSURANT UNE PERFORMANCE OPÉRATIONNELLE, UNE SATISFACTION CLIENTS DE HAUT NIVEAU ET UNE OPTIMISATION ÉCONOMIQUE

L'organisation de la sûreté sur les aéroports français relève de l'État qui en délègue la mise en œuvre aux exploitants d'aérodromes, au nombre desquels Aéroports de Paris. La Société établit des programmes de sûreté qui sont ensuite approuvés<sup>(2)</sup>. Les missions de sûreté concernent essentiellement l'inspection-filtrage des passagers, des bagages de cabine, des bagages de soute et le contrôle des accès aux zones côté pistes.

Aéroports de Paris (dans les contrats, passés avec les prestataires) veille tant au respect de la réglementation en vigueur qu'à une réalisation des prestations de sûreté au meilleur coût en préservant la qualité des prestations.

### 4. Améliorer la performance économique

Le système de « caisse aménagée »<sup>(3)</sup> représente pour Aéroports de Paris une double incitation à la création de valeur. En effet, la Société est incitée d'une part à améliorer progressivement la rentabilité du périmètre régulé, avec un objectif d'atteindre un retour sur les capitaux employés de 3,8 % en 2015<sup>(4)</sup> contre 3,3 %<sup>(5)</sup> en 2014. D'autre part, elle est incitée à développer les activités non régulées (activités commerciales, immobilier de diversification et filiales et participations) puisque leur rentabilité reste acquise au Groupe. Au total, Aéroports de Paris se fixe pour objectif d'atteindre en 2015 un EBITDA<sup>(6)</sup> consolidé en hausse de 25 % à 35 % par rapport à 2009<sup>(7)</sup>.

#### ACCOMPAGNER LE DÉVELOPPEMENT ET AMÉLIORER LA RENTABILITÉ DU PÉRIMÈTRE RÉGULÉ

L'atteinte de l'objectif 2015 de niveau de retour sur les capitaux employés du périmètre régulé à 3,8 % en 2015 repose sur quatre leviers de création de valeur :

- la croissance du trafic : le Groupe a pour hypothèse une croissance moyenne du trafic de 2,7 % entre 2011 et 2015 ;
- les augmentations tarifaires des redevances principales et accessoires : le Contrat de Régulation Économique permet une augmentation moyenne entre 2011 et 2015 de IPC<sup>(8)</sup> + 1,37 % (+ 2,95 % au 1<sup>er</sup> avril 2014 et + 2,4 % à compter du 1<sup>er</sup> avril 2015) ;
- le contrôle des charges courantes : le Groupe s'est fixé comme objectif de limiter la croissance des charges courantes de la Société à moins de 3,0 % en moyenne par an entre 2012 et 2015 et de réduire les effectifs d'Aéroports de Paris (ETP) de 7 % entre 2010 et 2015. Afin d'atteindre ces objectifs, le Groupe a lancé en 2013 un plan d'efficacité et de modernisation 2013-2015 comportant un plan de réduction des coûts axé sur la maîtrise des achats et de l'évolution de la masse salariale, ayant pour objectif d'atteindre entre 71 et 81 millions d'euros d'économies structurelles en 2015. Ce plan d'efficacité et de modernisation comprend notamment un projet de plan de départs volontaires portant sur un maximum de 370 postes associé à un plan de recrutement<sup>(9)</sup>. À fin décembre 2014, environ 300 départs étaient prévus dans le cadre de ce plan de départs volontaires, dont 250 départs étaient déjà effectifs.

En 2014, le montant des économies liées au plan d'économies et de modernisation s'élève à 30 millions d'euros, portant le total des économies cumulées liées à ce plan à 56 millions d'euros à fin 2014.

#### DÉVELOPPER LES ACTIVITÉS COMMERCIALES ET IMMOBILIÈRES DE DIVERSIFICATION

##### Commerce : porter l'activité au niveau des meilleures références européennes

D'ici 2015, le Groupe a l'ambition de devenir le référent du commerce en aérogare en Europe en termes de performance économique, d'innovation et de satisfaction clients. Pour atteindre cet objectif, Aéroports de Paris a choisi un positionnement unique : « Paris, capitale de la création » centré sur 3 familles de produits clés (Beauté, Mode et Accessoires et Art de vivre) associé au développement de concepts exclusifs et à une mise en valeur des marques, notamment françaises.

Cette stratégie est accompagnée d'une croissance de la surface totale dédiée aux commerces (bars et restaurants, boutiques en zone côté ville et en zone côté piste), avec un objectif de développement de près de 18 % entre 2009 et 2015 et de 35 % pour les boutiques en zone internationale d'ici à 2015. Cette stratégie est au service de l'atteinte de l'objectif d'Aéroports de Paris d'un chiffre d'affaires par passager<sup>(10)</sup> de 19 euros d'ici à fin 2015. À fin 2014, le chiffre d'affaires par passager s'élève à 18,2 euros.

(1) Pour plus de renseignements voir paragraphe du chapitre 5 intitulé « Investissements ».

(2) Pour plus de renseignements voir paragraphe du chapitre 6 intitulé « Sûreté ».

(3) Pour plus de renseignements, se référer le dossier public de consultation du Contrat de Régulation Économique 2016-2020 publié le 19 janvier 2015 disponible sur [www.aeroportsdeparis.fr](http://www.aeroportsdeparis.fr).

(4) Pour plus de renseignements voir chapitre 13 « Prévisions de bénéfice ».

(5) Estimé dans le dossier public de consultation du Contrat de Régulation Économique 2016-2020, publié le 19 janvier 2015, disponible sur [www.aeroportsdeparis.fr](http://www.aeroportsdeparis.fr).

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

(7) BITDA 2009 : 883 millions d'euros.

(8) Indice des prix à la consommation hors tabac publié par l'INSEE (IPC 4018 E).

(9) Pour plus de renseignements, voir le paragraphe intitulé « Salariés » ci-avant.

(10) Chiffre d'affaires des boutiques en zone côté piste par passager au départ.

Le Groupe a prévu d'investir dans ses activités commerciales 208 millions d'euros entre 2011 et 2015, dont 161 millions d'euros sur le périmètre Maison-mère et 47 millions d'euros sur le périmètre des co-entreprises (Société de Distribution Aéroportuaire, Relay@ADP et Media Aéroports de Paris) <sup>(1)</sup>.

#### Immobilier : développer le portefeuille

Aéroports de Paris veut accélérer la croissance de ses activités immobilières sur ses plates-formes qui représentent un levier de création de valeur à moyen et long terme. Le Groupe se donne comme objectif de développer, seul ou en partenariat, entre 320 000 m<sup>2</sup> et 360 000 m<sup>2</sup> de bâtiments d'ici à 2015, dont environ 75 % au sein des activités d'immobilier de diversification <sup>(2)</sup>. En 2014, les projets immobiliers livrés ou livrables avant fin 2015 <sup>(3)</sup> représentent 335 600 m<sup>2</sup>.

Sur la période 2011-2015, le Groupe prévoit d'investir environ 407 millions d'euros (y compris frais sur projets immobilisables) dans les activités immobilières. Ces investissements concernent les activités de diversification à hauteur d'environ 300 millions d'euros <sup>(4)</sup>.

#### 5. Devenir la référence européenne en matière de RSE

Aéroports de Paris mène depuis plusieurs années une politique volontariste de responsabilité sociétale pour accompagner sa croissance. Cette politique a pour objectif de rendre acceptable par les territoires voisins, les collectivités locales et leurs habitants, le développement des activités aéroportuaires.

Le Groupe entend conforter ses bonnes pratiques dans ce domaine afin de devenir la référence européenne en matière de responsabilité sociétale à horizon 2015. La mise en œuvre du Grenelle de l'environnement constitue un des fondements de la politique du Groupe. La politique ambitieuse de réduction d'émissions de CO<sub>2</sub> a permis au Groupe d'obtenir le renouvellement du niveau 3 de l'Airport Carbon Accreditation <sup>(5)</sup> pour Paris-Charles de Gaulle et Paris-Orly.

Par ailleurs, le Groupe déploie des actions de coopération économique et sociale d'accès à l'emploi aéroportuaire. Il s'est à nouveau engagé au niveau national avec la signature de la charte « Entreprises et quartiers » en 2013.

Les efforts d'Aéroports de Paris ont permis d'atteindre en 2014 un niveau d'excellence soit 78/100 dans la notation extra-financière du Groupe, réalisée par EthiFinance.

#### 6. Saisir les opportunités de développement à l'international

Le développement progressif et maîtrisé du groupe Aéroports de Paris à l'international a pour objectifs de créer de la valeur et soutenir la croissance rentable du Groupe, de sorte à dégager des bénéfices pour toutes les parties prenantes : clients compagnies aériennes et passagers, actionnaires et employés. Il s'appuie sur la robustesse et l'excellence des plates-formes parisiennes, dont l'amélioration de la rentabilité, la qualité de service et la robustesse opérationnelle restent la priorité du Groupe. Grâce à cette base, Aéroports de Paris peut saisir des opportunités à l'international pour projeter ses savoir-faire, accélérer son développement et mettre en œuvre des synergies au sein du Groupe.

Le Groupe est en effet présent sur l'ensemble de la chaîne de valeur aéroportuaire. Il peut compter sur son savoir-faire en ingénierie et maîtrise d'œuvre grâce à sa filiale ADP Ingénierie, sur son expertise en construction aéroportuaire grâce à TAV Construction et enfin sur son expérience de gestionnaire d'exploitation d'aéroports au travers de ses plateformes parisiennes, de celles gérées par TAV Airports ainsi que par sa filiale de gestion aéroportuaire à l'étranger Aéroports de Paris Management.

Le développement international du Groupe s'effectue au regard de 4 critères :

- Projeter la combinaison unique de nos compétences afin de valoriser et renforcer nos savoir-faire en ingénierie, construction et exploitation ;
- Saisir les opportunités de développement de nos métiers dans des zones géographiques dont la croissance du trafic est supérieure à celle de nos plateformes parisiennes ;
- Maîtriser la création de valeur et les risques à l'international grâce à un niveau de contrôle suffisant des participations ;
- Diversifier les risques et générer une rentabilité supérieure à celles des activités parisiennes.

Après l'acquisition de 38 % du capital de TAV Airports et de 49 % de TAV Construction réalisée en 2012, Aéroports de Paris a présenté en janvier 2015, avec ses partenaires Vinci Airports et Astaldi, la meilleure offre pour la concession de l'aéroport international de Santiago du Chili, sixième aéroport d'Amérique du Sud avec plus de 16 millions de passagers accueillis en 2014.

(1) Voir le paragraphe du chapitre 5 « Programme d'investissements des activités commerciales entre 2011 et 2015 ».

(2) Activités foncières et immobilières hors aérogares autres que celles consistant en la mise à disposition de terrains, surfaces, immeubles ou locaux pour l'exercice des activités d'assistance en escale, le stockage et la distribution de carburants d'aviation, la maintenance des aéronefs, l'exercice des activités liées au fret aérien, l'exercice des activités d'aviation générale et d'affaires et les transports publics.

(3) Voir le paragraphe du chapitre 6 intitulé « Immobilier ».

(4) Voir le paragraphe du chapitre 5 « Programme d'investissements des activités immobilières de diversification entre 2011 et 2015 ».

(5) Pour plus de renseignements, voir le chapitre 17.

## 6.2 Présentation du marché

### Fonctionnement d'un aéroport

#### Aéroports de Paris est un gestionnaire d'aéroport

Présent sur l'ensemble des étapes du parcours du passager et des marchandises, le gestionnaire a pour mission d'optimiser les différents flux qui se croisent sur l'aéroport : flux des avions sur les aires aéronautiques, flux des passagers dans les aérogares et à travers les différents filtres de contrôle, flux des bagages, flux cargo et enfin flux de ravitaillement entre la zone côté ville et l'avion. Il doit également assurer l'interface entre les différents intervenants, à qui il fournit des services et met à disposition des installations.

Pour cela :

- il conçoit et organise la construction des infrastructures aéroportuaires et leur accès ;
- il met à la disposition des compagnies aériennes et des autres professionnels des infrastructures, installations ou espaces tels que banques d'enregistrement, salles d'embarquement, tapis de livraison bagages, postes de stationnement des avions, bureaux, salons qu'il alloue tout au long de la journée. Il leur fournit également des prestations telles que les télécommunications, l'énergie et les fluides ou le traitement des déchets ;
- il décide de l'implantation et donne en location les espaces de services marchands notamment les boutiques, bars et restaurants ;
- il accueille, informe et facilite le parcours des passagers et met à leur disposition des services destinés à améliorer leur confort tels que parkings, hôtels, services de télécommunications, accueil personnalisé ;
- et il met en œuvre, sous le contrôle de l'État, des mesures de sûreté du transport aérien.

Le cadre général des conditions d'exploitation par Aéroports de Paris est précisé dans le cahier des charges décrit au paragraphe du chapitre 6 « Le cahier des charges ».

Alors que l'attribution et l'allocation des créneaux horaires relèvent de la compétence d'un organisme indépendant, l'affectation des compagnies aériennes entre les aérogares d'un même aéroport et, dans certaines limites, entre les aérodromes relève de la compétence d'Aéroports de Paris.

#### Les compagnies aériennes et leurs prestataires de services en escale

La responsabilité du gestionnaire d'aéroport à l'égard du passager cesse lorsque le passager est placé sous la garde de la compagnie aérienne, en pratique dès le début des opérations d'embarquement et jusqu'à la fin des opérations de débarquement du passager. Les compagnies aériennes sont en outre responsables de la totalité du chargement et du déchargement des avions. Elles s'appuient généralement sur des prestataires, appelés assistants en escale.

Les compagnies peuvent coopérer entre elles selon différentes modalités, en autres l'accord dit *interline* qui permet le traitement du

voyage de bout en bout quand il inclut une correspondance ou bien le partage de codes qui permet à une compagnie de commercialiser des sièges sur un vol opéré par sa partenaire. Si les alliances (SkyTeam, Star Alliance et oneworld<sup>(1)</sup>) constituent le cadre privilégié de coopération entre compagnies intercontinentales, des formes de partenariat à échelle plus réduite émergent de plus en plus, en particulier les co-entreprises, sur des lignes ou des groupes de lignes spécifiques. Ces compagnies s'adressent aux différents segments de clientèle avec une offre de service différenciée et un portefeuille de destinations interconnectées au sein de leur réseau (*via* leurs *hubs*) ou ceux des autres compagnies. Si toutes attendent du gestionnaire d'aéroport un service au sol de qualité, lorsqu'elles sont membres d'une alliance, elles souhaitent généralement disposer d'installations, produits et services facilitant les correspondances, être regroupées « sous un même toit » (dans une même aérogare), et pouvoir mutualiser les installations. Sur le marché du moyen-courrier point-à-point, le modèle inspiré par les compagnies dites à bas coûts (*low-cost*) s'impose de plus, y compris aux compagnies classiques. L'enjeu majeur est la réduction des coûts d'exploitation pour proposer aux clients des tarifs attractifs. Pour y parvenir, les compagnies attendent principalement du gestionnaire d'aéroport qu'il simplifie le traitement au sol, qu'il offre des temps d'escale réduits et des produits et services « à la carte » selon leur type de clientèle.

Les compagnies charter sont caractérisées par leur offre de services non réguliers. Ces compagnies sont affrétées par des voyagistes (*Tour Operators*) auxquels elles proposent une offre de sièges. Elles attendent généralement de la part du gestionnaire d'aéroport, des installations fonctionnelles ainsi qu'un traitement au sol simple.

#### Les acteurs du fret et du courrier

Il existe plusieurs types d'acteurs du fret et du courrier :

- les chargeurs qui souhaitent exporter les marchandises qu'ils produisent. Ils signent un contrat avec un commissionnaire en transport qui organise l'expédition de bout en bout pour leur compte ;
- les commissionnaires en transport ou agents de fret qui organisent l'enlèvement, le transport et la livraison des marchandises et sont en charge de l'organisation de toute la chaîne de transport ;
- les compagnies aériennes, qui transportent le fret soit dans les soutes de vols passagers (vols mixtes), soit sur des vols tout cargo ;
- les acteurs du fret express, en particulier, FedEx qui a installé son *hub* européen sur la plate-forme de Paris-Charles de Gaulle ;
- les acteurs traditionnels du courrier comme La Poste qui a regroupé ses services aériens sur l'aéroport de Paris-Charles de Gaulle ;
- les « Handlers » (assistance en escale), en charge de la réception des marchandises dans les magasins de fret, puis de leur conditionnement avant le chargement à l'avion ;
- et l'assistant en escale qui effectue le transport du fret côté piste ainsi que chargement à bord de l'avion.

L'ensemble du processus est suivi par la Direction des Douanes qui contrôle et surveille la marchandise entrant sur le territoire (protection des citoyens) et sortant du territoire. Elle procède au dédouanement des marchandises à l'export et collecte les droits de douane sur les marchandises à l'import.

(1) Les membres de l'alliance SkyTeam à Paris, sont Aeroflot, AeroMexico, Air Europa, Air France, Alitalia, China Eastern, China Southern, Czech Airlines, Delta, Kenya Airways, KLM, Korean Air, MEA, Saudia, Tarom et Vietnam Airlines. Les membres de Star Alliance présents à Paris sont Adria Airways, Aegean Airlines, Air Canada, Air China, Air India, ANA, Asiana Airlines, Austrian, Brussels Airlines, Croatia Airlines, Egyptair, Ethiopian, Eva Air, LOT Polish Airlines, Lufthansa, SAS Scandinavian Airlines, Singapore Airlines, Swiss, TAP Portugal, THAI, Turkish Airlines, United. Les membres de oneworld présents à Paris sont Air Berlin, American Airlines, British Airways, Cathay Pacific, Finnair, Iberia, Japan Airlines, Malaysia, Qatar Airways, Royal Jordanian, Sri Lankan et TAM.

## Les services de l'État

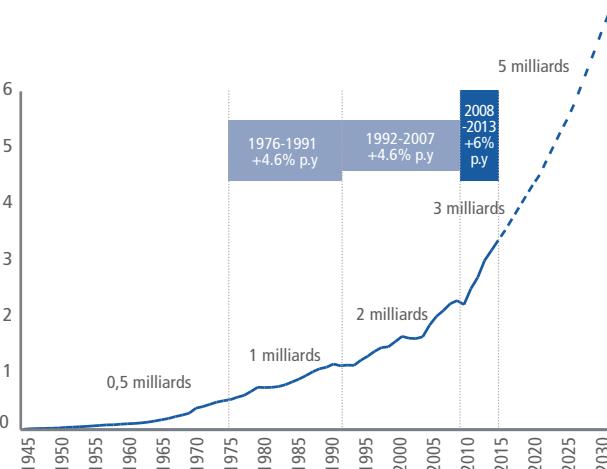
En dehors de son rôle de régulateur (voir paragraphe chapitre 6 « Les redevances »), l'État a en charge un certain nombre de services :

- le contrôle du trafic aérien : assuré par la Direction des services de la navigation aérienne, au sein de la Direction générale de l'aviation civile (DGAC), il est en charge de l'arrivée et du départ des avions vers et depuis les aires de stationnement. C'est lui qui détermine la capacité de chaque plate-forme en termes de nombre de mouvements d'avions ;
- les opérations de sûreté telles que la vérification des antécédents des personnes habilitées à entrer en zone côté piste, ainsi que la supervision et le contrôle des opérations de sûreté effectuées par les exploitants d'aérodrome et les agents de sûreté. Il confie la mise en œuvre de certaines autres missions de sûreté à Aéroports de Paris : contrôles de sûreté des passagers et des bagages, des personnels et des marchandises ;
- les services publics de sécurité, qui relèvent de la compétence de la Direction de la police aux frontières (DPAF) et de la gendarmerie du transport aérien (GTA) ;
- le contrôle aux frontières, qui est assuré par les services de la DPAF pour les personnes et par les services des douanes françaises pour le contrôle des biens. Le contrôle sanitaire est assuré par les services compétents de l'État, auxquels Aéroports de Paris peut être amené à apporter son concours.

## Trafic de passagers

### Évolution du trafic aérien et anticipation de croissance au niveau mondial

(en milliards de passagers)



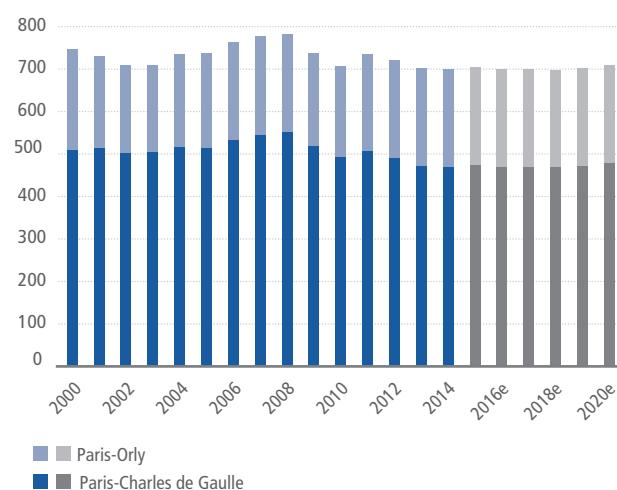
### Évolution du trafic passager sur les plates-formes parisiennes d'Aéroports de Paris

(en milliers de mouvements)



### Évolution des mouvements d'avion sur les plates-formes parisiennes d'Aéroports de Paris

(en milliers de mouvements)



### Évolution du trafic sur les plates-formes parisiennes d'Aéroports de Paris en 2014

Sur l'année 2014, le trafic est en hausse de 2,6 % par rapport à 2013 à 92,7 millions de passagers : il augmente de 2,8 % à Paris-Charles de Gaulle (63,8 millions de passagers) et de 2,1 % à Paris-Orly (28,9 millions de passagers). Le trafic a progressé de 4,2 % au cours du 1<sup>er</sup> semestre de l'année et de 1,2 % au 2<sup>nd</sup> semestre.

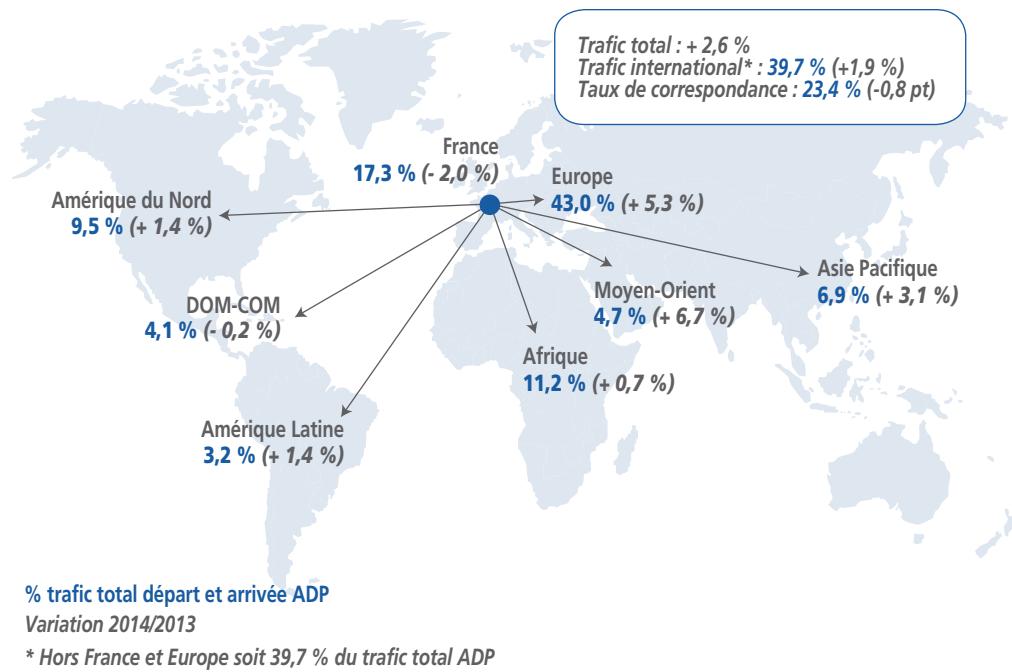
Le nombre de passagers en correspondance décroît de 0,6 % et le taux de correspondance a décrue de 0,8 pt à 23,4 %.

Le nombre de mouvements d'avions est en baisse de 1,2 % à 693 294 mouvements à Paris-Orly et Paris-Charles de Gaulle. À l'aéroport de Paris-Le Bourget, il a augmenté de 1,3 % à 54 507.

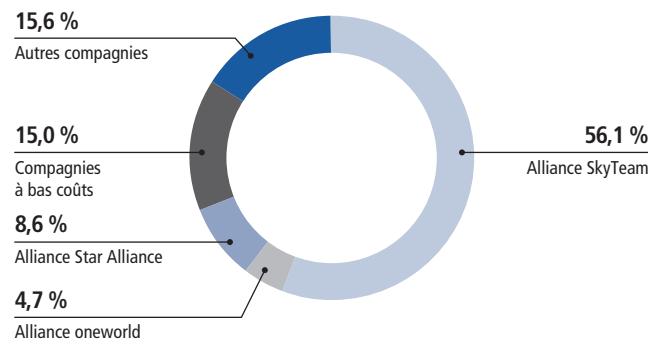
Le trafic des compagnies à bas coûts (16,8 % du trafic total) est en hausse de 14,7 %.

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

## Ventilation du trafic passagers sur les plates-formes parisiennes d'Aéroports de Paris par destination en 2014



## Trafic de passagers sur les plates-formes parisiennes d'Aéroports de Paris en 2014 par type de compagnie aérienne



Les principales compagnies aériennes présentes sur les aéroports de Paris-Charles de Gaulle et Paris-Orly sont Air France (47,5 % du trafic total), easyJet (8,0 %), Vueling (2,9 %), Transavia.com (2,5 %) et Delta Airlines (1,5 %).

## Trafic du Groupe en 2014 par plate-forme

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

(1) Directe ou indirecte.

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

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

## Trafic de fret

La notion de fret aérien ne fait pas l'objet d'une définition internationale unique. Pour l'Organisation de l'aviation civile internationale (OACI), le fret aérien désigne les marchandises transportées contre rémunération à l'exception du courrier alors que pour l'International Air Transport Association (IATA), le fret désigne tous les biens, à l'exception des bagages, courrier y compris. Aéroports de Paris a adopté la définition IATA.

Le fret est une activité fortement complémentaire du transport aérien de passagers car elle permet de mieux utiliser les infrastructures aéronautiques tout au long de la journée, les compagnies cargo n'ayant pas les mêmes contraintes horaires que les compagnies passagers. Le fret aérien s'organise autour de vols tout cargo et de vols mixtes. Il est alors transporté dans la soute des avions passagers. Aujourd'hui plus de la moitié du fret aérien voyage dans les soutes des vols passagers.

## Évolution du fret et du courrier sur les plates-formes de Paris-Charles de Gaulle et de Paris-Orly

Pour Aéroports de Paris, 2,2 millions de tonnes de fret et de poste (+ 1,2 % par rapport à 2013) ont été traitées sur les plates-formes de Paris-Charles de Gaulle (2,1 millions de tonnes, en hausse de 0,8 %) et de Paris-Orly (0,12 million de tonnes, en hausse de 9 %) en 2014.

## Stratégie en matière de fret

La stratégie d'Aéroports de Paris en matière de fret est de développer et renforcer l'attractivité des plates-formes parisiennes pour conquérir de nouveaux marchés et accompagner tous les acteurs du fret aérien dans le développement de leurs activités.

Le Cargo Information Network (CIN), la plate-forme électronique assurant l'interface entre l'ensemble des systèmes informatiques des acteurs du fret (y compris ceux des douanes), mis en place fin 2010 à l'aéroport de Paris-Charles de Gaulle a connu un essor sans précédent. Le nombre d'adhérents à cet outil couvre actuellement 80 % de la chaîne logistique du fret aérien des aéroports Paris-Charles de Gaulle et Paris-Orly (115 compagnies aériennes, 15 assistants et GSA, et 80 commissionnaires). Le CIN est également étendu aux aéroports de province (dont Lyon, Toulouse, Marseille, Bordeaux, Nice...). Cet outil permet d'intégrer les évolutions des procédures douanières et des exigences communautaires en matière de sécurité et de sûreté et accélérer le traitement du fret au sol tout en améliorant sa traçabilité. Il permet également d'améliorer l'attractivité de la plate-forme parisienne et d'accompagner le développement des acteurs du fret déjà implantés sur les aéroports.

En 2014, la tendance déjà constatée les années précédentes d'un volume de fret plus important transporté par les avions mixtes que par les vols tout cargo s'est poursuivie. En effet, 59 % du fret a transité par des avions « passagers » et 41 % par des avions tout Cargo. Cette évolution de la stratégie des grands transporteurs de fret aérien est une conséquence directe des différentes crises économiques. Les

compagnies aériennes, soucieuses de réduire leurs coûts, ont profité des capacités soutes importantes des avions passagers et des nombreuses opportunités de fréquences et de connexions proposées par le *hub* de Paris-Charles de Gaulle pour transporter du fret en soute « passagers » plutôt que de mettre en service des avions cargo. Cette tendance a amené Aéroports de Paris à créer, à Paris-Charles de Gaulle, une zone de stockage du fret au plus près des avions « passagers » et à poursuivre sa recherche de solutions pour faciliter les opérations de chargement/déchargement du fret dans les soutes des avions « passagers ».

L'aéroport Paris-Charles de Gaulle adapte ses infrastructures de fret en permanence. Ainsi, il a la capacité d'accueillir le Boeing 747-8F, dernier né des avions cargo. Ce dernier est d'ailleurs présent sur la plate-forme depuis 2012.

Aéroports de Paris s'implique pour améliorer en permanence les processus et le temps de traitement des flux de fret au sol sur ses plates-formes en :

- pilotant des initiatives collectives, en lien avec l'ensemble des acteurs du fret aérien. Ainsi l'expérimentation OCAPI (Outil Collaboratif de support à l'Activité Piste) regroupant 9 partenaires tant techniques qu'opérationnels (Resonate, CIN, TCR France, Groupe Europe Handling, Air France, Ela, Manustra et Aéroports de Paris) vise à développer et à tester pendant six mois un système alliant géolocalisation et vidéosurveillance pour le suivi et la traçabilité des engins et matériels de piste (motorisés comme non motorisés) ;
- et en portant auprès des Services Compétents de l'État les leviers nécessaires au développement de l'activité fret (Stations animalières, autoliquidation de la TVA...)

Aéroports de Paris a également souhaité renforcer son rôle d'acteur de référence dans le Cargo. À ce titre, en 2012, Aéroports de Paris en association avec Air France-KLM Cargo a été retenu pour l'accueil et l'organisation à Paris en 2016, au Parc des Expositions de la Porte de Versailles, du principal salon professionnel du Fret aérien, l'Air Cargo Forum (ACF), par TIACA (The International Air Cargo Association). Cette association regroupe l'ensemble des acteurs de la chaîne du fret : compagnies aériennes, aéroports, commissionnaires en transports, assistants, commerciaux (General Sales Agent), intégrateurs, chargeurs. Son action se concentre sur la coopération entre les industriels et défend également les intérêts de la profession. Pour exemple, l'ACF 2012 à Atlanta, où plus de 75 pays étaient représentés, a regroupé environ 200 exposants et 5 000 visiteurs.

Aéroports de Paris et Air France-KLM Cargo ont d'ores et déjà pu promouvoir l'accueil à Paris de l'Air Cargo Forum 2016 dès l'édition 2014 de ce salon qui s'est déroulé du 7 au 9 octobre 2014 à Séoul, à travers un stand Ville Hôte et l'organisation de la soirée de Gala. Par ailleurs, Aéroports de Paris est membre de l'association « Roissy Carex », constituée pour étudier la faisabilité économique et technique d'un service de fret ferroviaire à grande vitesse connecté à la plate-forme aéroportuaire de Paris-Charles de Gaulle. Aéroports de Paris participe également à la démarche de promotion Hubstar Paris qui rassemble plus de 20 acteurs publics et privés pour promouvoir le « Grand Roissy » en favorisant notamment par des actions concertées et en réseau, l'implantation de centres de logistique et distribution européens dans les environs de l'aéroport Paris-Charles de Gaulle.

## Concurrence

Le trafic est considéré comme l'indicateur le plus pertinent dans le secteur de la gestion aéroportuaire.

Les 10 premiers aéroports mondiaux en termes de trafic de passagers sont les suivants<sup>(1)</sup> :

Rang	Aéroport (Code IATA)	Trafic 2014 (en millions de passagers)	2014-2013
1	Atlanta (ATL)	96,2	+ 1,9 %
2	Beijing (PEK)	86,1	+ 2,9 %
3	Londres (LHR)	73,4	+ 1,4 %
4	Tokyo (HND)	72,8	+ 5,9 %
5	Chicago (ORD)	70,7	+ 6,0 %
6	Los Angeles (LAX)	70,5	+ 6,1 %
7	Dubaï (DXB)	70,1	+ 4,5 %
<b>8</b>	<b>Paris (CDG)</b>	<b>63,8</b>	<b>+ 2,8 %</b>
9	Dallas/Fort Worth (DFW)	63,5	+ 5,1 %
10	Jakarta (CGK)	63,1	+ 6,0 %

## Concurrence avec les autres plates-formes

De nombreuses compagnies sont membres d'alliances afin notamment de mettre en réseau leurs différentes dessertes de façon à maximiser l'offre proposée à leurs clients. Dans ce cadre, le rôle de l'aéroport est essentiel puisqu'il constitue le lieu de passage d'une desserte à une autre. Sa performance se mesure ainsi à ses possibilités de correspondances.

Dans ce contexte de consolidation du transport aérien autour de quelques grandes alliances et des principales compagnies aériennes qui les composent, Aéroports de Paris est principalement en concurrence avec l'aéroport de London Heathrow (73,4 millions de passagers en 2014), qui accueille notamment la compagnie British Airways et les membres de l'alliance oneworld, et avec l'aéroport de Francfort (59,6 millions de passagers en 2014), hub de Lufthansa et de ses partenaires de Star Alliance. Aéroports de Paris est cependant le plus performant d'Europe puisqu'il offre plus de 20 900 opportunités de correspondance hebdomadaires moyens-courriers/longs-courriers en moins de deux heures, ce qui le place loin devant Francfort (14 500 opportunités), Amsterdam-Schiphol (9 500 opportunités) et Londres-Heathrow (7 100 opportunités)<sup>(2)</sup>. Aéroports de Paris est également en concurrence avec des aéroports plus lointains qui affichent leurs ambitions de devenir des plaques tournantes entre l'Europe, l'Amérique et l'Asie, comme l'aéroport de Dubaï (70,1 millions de passagers en 2014) pour la compagnie Emirates.

## Concurrence avec les grands aéroports régionaux

Les premiers aéroports français en termes de trafic de passagers sont les suivants<sup>(3)</sup> :

Rang	Aéroport	Trafic 2014 (en millions de passagers)	2014-2013
1	Paris-Charles de Gaulle	63,8	+ 2,8 %
2	Paris-Orly	28,9	+ 2,1 %
3	Nice-Côte d'azur	11,7	+ 0,9 %
4	Lyon-Saint-Exupéry	8,5	(1,1) %
5	Marseille-Provence	8,2	(0,9) %

La concurrence avec les grands aéroports régionaux français s'exerce principalement en matière de trafic international, une grande partie du trafic national de ces aéroports se faisant avec Paris.

## Concurrence avec les aéroports spécialisés

Dans la mesure où elles représentent désormais 16,8 % du trafic passagers accueilli par l'aéroport de Paris-Orly et de Paris-Charles de Gaulle, la présence des compagnies à bas coût, au premier rang desquelles figure easyJet, constitue pour les prochaines années un facteur de développement majeur des plates-formes.

Les aéroports de Paris-Charles de Gaulle et de Paris-Orly sont en concurrence avec l'aéroport de Beauvais-Tillé, qui a accueilli 4,0 millions de passagers en 2014, en hausse de 1,8 %. Cependant, l'aéroport de Paris-Orly se différencie de cet aéroport par sa proximité avec Paris, la qualité de ses installations (équipement des pistes, embarquement des passagers au moyen de passerelles), la diversité des commerces mis à disposition des passagers et la qualité des services qui leur sont offerts dans les terminaux.

## Concurrence avec les autres moyens de transport

Si le train à grande vitesse est généralement privilégié pour les trajets de moins de trois heures, il céde le pas à l'avion pour les trajets de plus de quatre heures. L'aéroport de Paris-Orly, et dans une mesure moindre l'aéroport de Paris-Charles de Gaulle, sont confrontés à cette concurrence, qui devrait s'accentuer avec la densité croissante du réseau de TGV français et du réseau à ligne à grande vitesse en Europe. Néanmoins, le Groupe estime que ce réseau est également un atout pour drainer des passagers sur les vols long-courriers au départ de Paris, en particulier grâce à la gare TGV installée sur la plate-forme de Paris-Charles de Gaulle, qui accueille environ 3 millions de passagers par an.

## Concurrence sur le marché du fret et du courrier

Avec 2,20 millions de tonnes de fret et de courrier traitées en 2014, Aéroports de Paris se place au 1<sup>er</sup> rang européen. Le principal concurrent en Europe est Francfort avec 2,16 millions de tonnes traitées en 2014.

## Facteurs de dépendance

Voir le paragraphe du chapitre 4 « Facteurs de dépendance ».

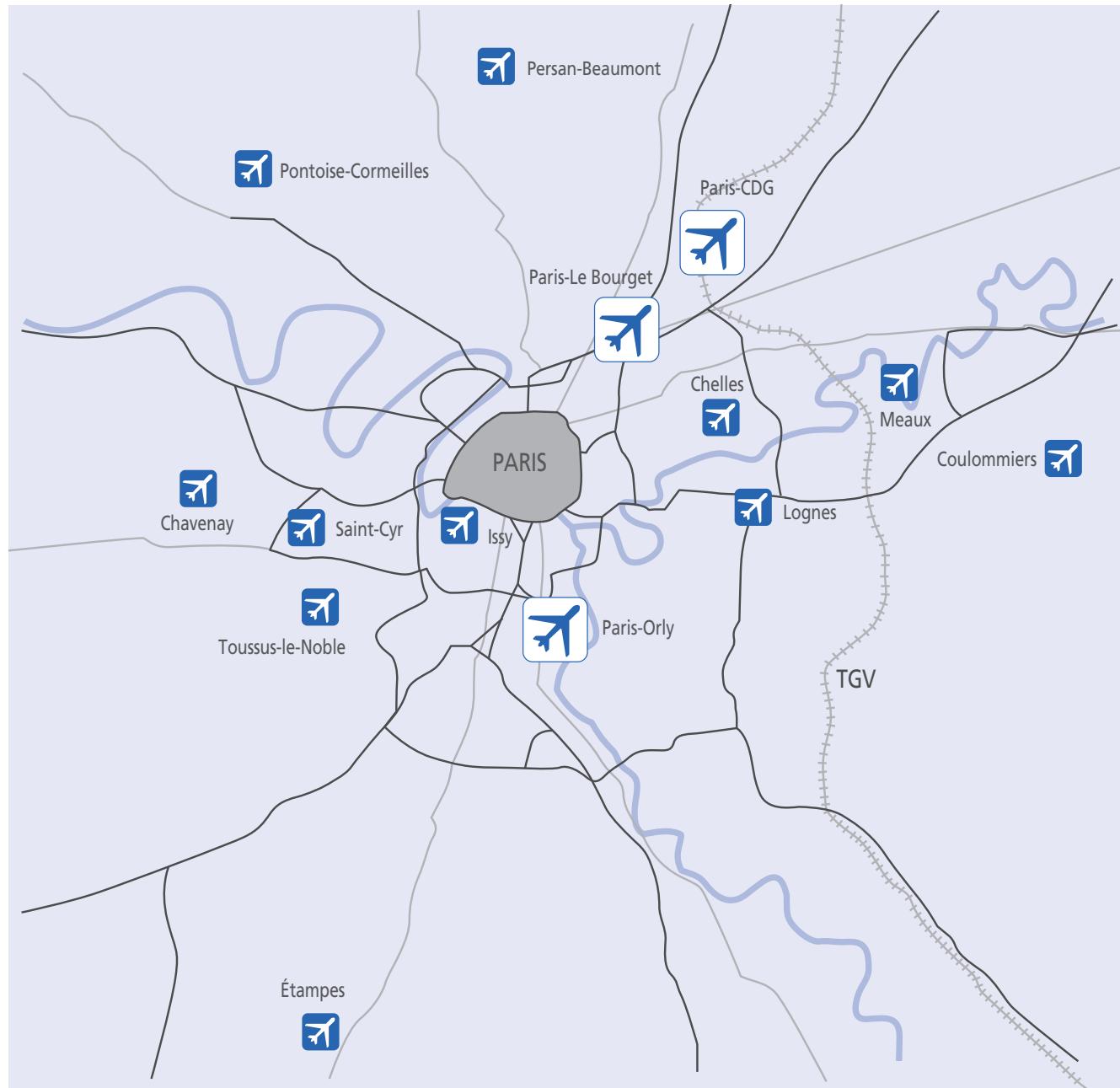
(1) Source : ACI Europe.

(2) Source : Air France-KLM.

(3) Source : Union des aéroports français.

## 6.3 Description des plates-formes détenues ou gérées directement par Aéroports de Paris

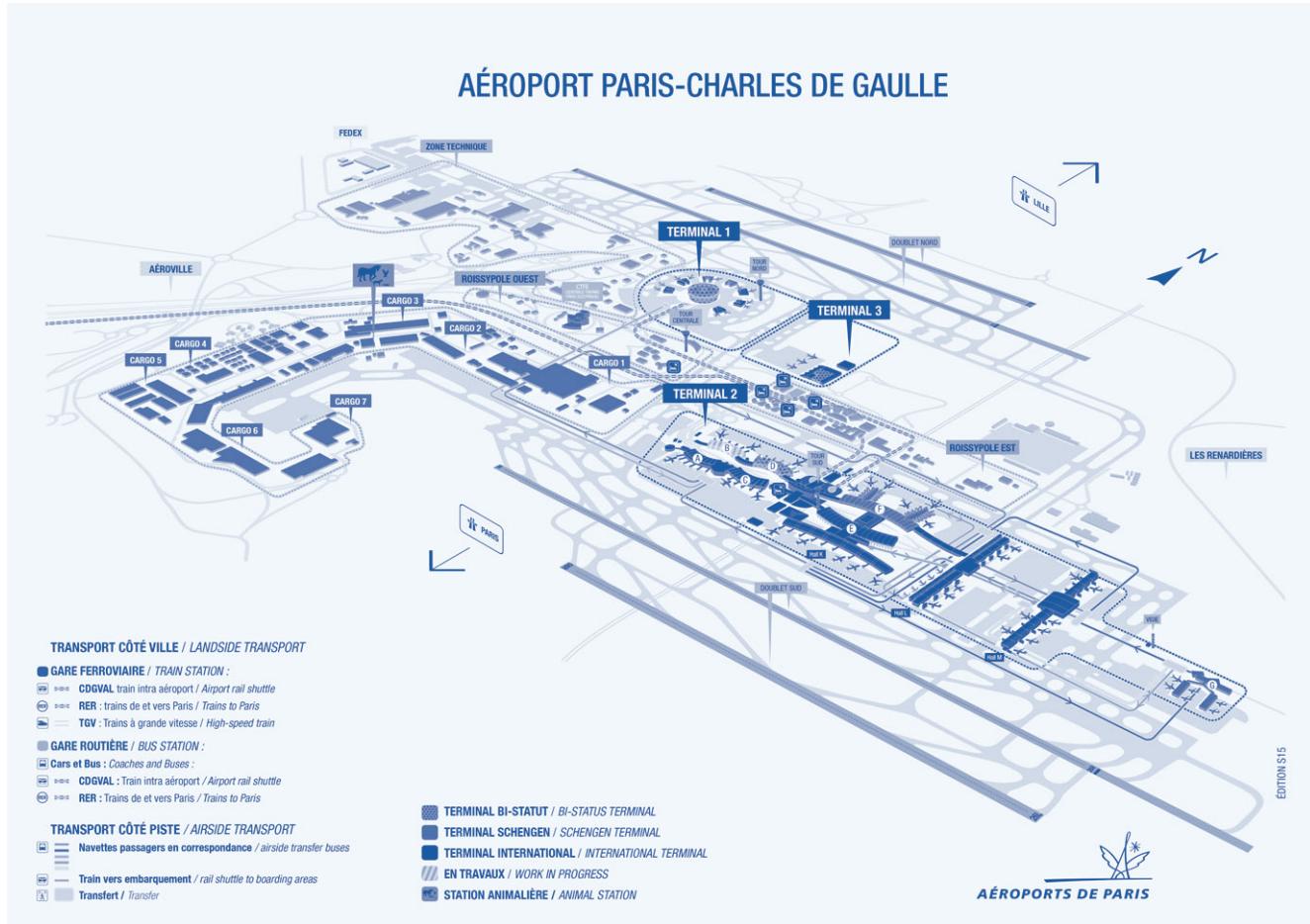
La carte ci-dessous présente la localisation des aéroports et aérodromes détenus ou gérés directement par Aéroports de Paris.



© Aéroports de Paris/Laboratoire.

Plus de 114 000 personnes travaillent sur les plates-formes aéroportuaires franciliennes, dont 85 700 pour l'aéroport Paris-Charles de Gaulle. On estime à plus de 340 000 le nombre total d'emplois (emplois directs, indirects, induits et catalytiques) générés par les plates-formes, soit plus de 8 % de l'emploi salarié francilien.

## Paris-Charles de Gaulle



© Antoine Dagan.

### Description générale

Situé à 25 kilomètres au nord de Paris, l'aéroport de Paris-Charles de Gaulle est implanté sur 3 257 hectares. Il rassemble la plus grande partie de liaisons commerciales long-courriers et intercontinentales du système aéroportuaire composé également de Paris-Orly et Paris-Le Bourget. Ce positionnement structure fortement l'activité et l'identité de l'aéroport, qui est la porte d'entrée du monde en France. Il dispose de trois aérogares de passagers d'une capacité théorique de 79,3 millions de passagers par an (72,2 millions de passagers par an à fin 2014 suite principalement à la fermeture du terminal 2B) et de six gares de fret. Avec 63,8 millions de passagers accueillis en 2014, il est le 8<sup>e</sup> aéroport mondial, le 2<sup>e</sup> aéroport européen et le 1<sup>er</sup> aéroport français. Le trafic de fret et poste s'est élevé à 2,2 millions de tonnes en 2014. 319 villes dans le monde ont été desservies<sup>(1)</sup> au départ de l'aéroport de Paris-Charles de Gaulle en 2014.

L'aéroport de Paris-Charles de Gaulle est le siège d'environ 700 entreprises et 85 700 emplois directs.

### Une infrastructure de premier plan

#### Les pistes

L'aéroport de Paris-Charles de Gaulle bénéficie d'un système de pistes extrêmement efficace grâce à ses deux doublets dont la disposition physique permet une utilisation indépendante. Pour chacun des doublets, une piste est affectée prioritairement aux décollages, l'autre aux atterrissages, ce qui permet notamment de limiter les nuisances sonores occasionnées par le trafic. Grâce à ce système et aux moyens mis en œuvre par la Direction des services de la navigation aérienne, la capacité de programmation atteindra jusqu'à 118 mouvements par heure à partir de la saison 2015 et pourrait ensuite être portée à 120 mouvements par heure d'ici 2020. L'ensemble de ce système de pistes a été adapté à l'accueil des très gros porteurs (Airbus A380).

L'aéroport dispose de 314 postes de stationnement avions dont 149 au contact des terminaux. Sur les 165 postes au large, 80 sont dédiés au fret.

En 2014, le nombre de mouvements d'avions s'établit à 465 240 en baisse de - 1,5 % par rapport à 2013.

(1) Avec un minimum de 12 mouvements dans l'année.

## Capacités nominales des terminaux de Paris-Charles de Gaulle

À fin 2014, les capacités nominales des terminaux s'élevaient à 72 millions de passagers, les travaux de réhabilitation du terminal 2B se poursuivant.

(en millions de passagers/an)	À fin 2014	À fin 2013	À fin 2006
<b>Terminal 1</b>	<b>9</b>	<b>9</b>	<b>8</b>
<b>Terminal 2</b>	<b>59</b>	<b>59</b>	<b>36</b>
ABCD (NB : terminal 2B fermé pour réhabilitation depuis le 9 avril 2013)	16	16	21
E	24	24	5
<i>Dont</i>			
Jetée	7	7	5
Hall L	9	9	-
Hall M	8	8	-
F	16	16	11
G	3	3	-
<b>Terminal 3</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>
<b>TOTAL</b>	<b>72</b>	<b>72</b>	<b>47</b>

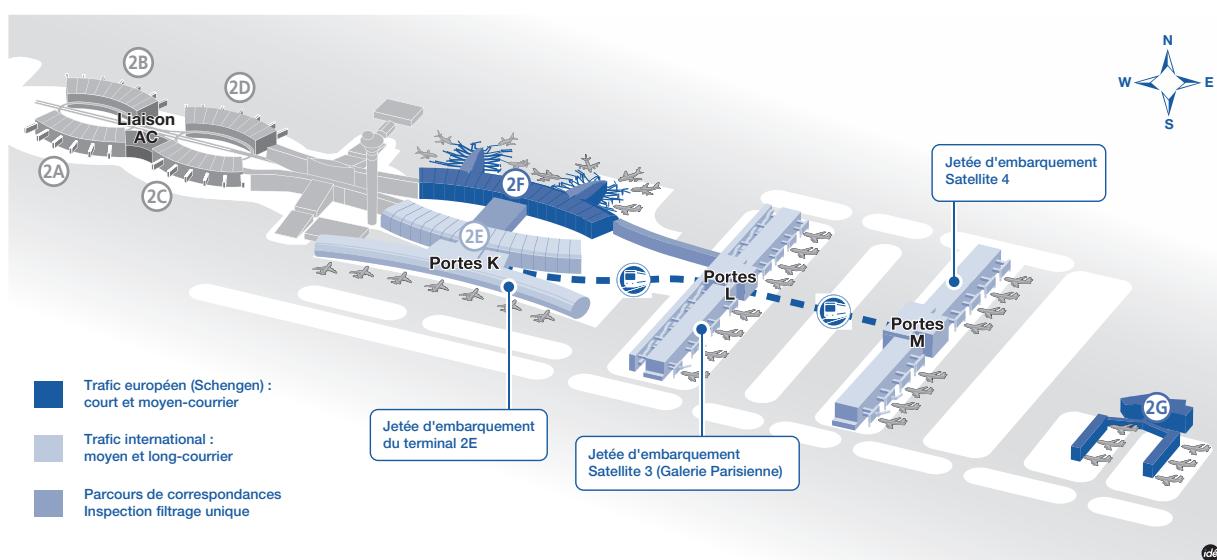
## Un hub puissant

L'aéroport de Paris-Charles de Gaulle est le *hub* mondial de la compagnie Air France-KLM et le principal *hub* européen de l'alliance SkyTeam. Avec plus de 20 900 opportunités de connexions en moins de deux heures entre vols moyens et longs courriers par semaine<sup>(1)</sup>, il est le plus performant des *hubs* européens. Il est également le *hub* européen de la compagnie FedEx et de La Poste et accueille également tous les principaux acteurs du fret international. D'une capacité de traitement de 3,6 millions de tonnes de fret par an, il offre de nombreuses possibilités de développement aux entreprises du secteur.

De nombreux projets visant à la finalisation du hub ont été livrés en 2012 et 2013, notamment : la mise en service de la liaison A-C, du hall M du terminal 2E, le passage du terminal 2F en 100 % Schengen et le déploiement de l'Inspection Filtrage Unique.

La profonde transformation de l'infrastructure associée à une gestion opérationnelle bien maîtrisée ont permis de reconfigurer la plate-forme de correspondance de Paris-Charles de Gaulle et ainsi d'améliorer durablement l'efficacité opérationnelle et commerciale de l'aéroport ainsi que l'accueil des passagers.

## Infographie représentant le terminal 2 de l'aéroport de Paris-Charles de Gaulle :



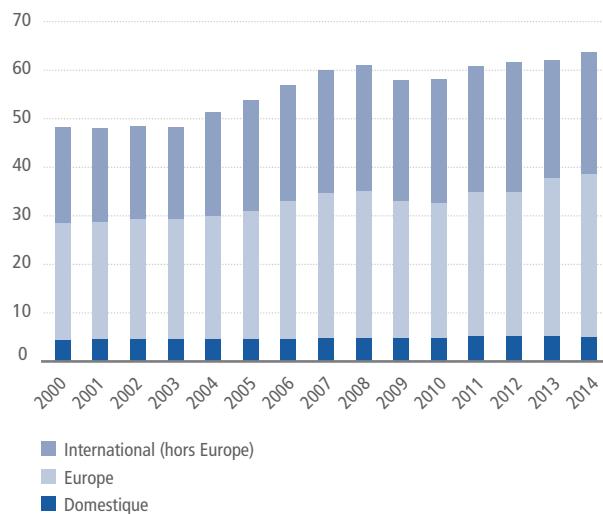
(1) Source : Air France-KLM.

## Trafic

Le trafic point à point représente plus des deux tiers du trafic de la plate-forme de Paris-Charles de Gaulle. De surcroît, la plate-forme est idéalement localisée pour attirer le trafic de correspondance qui alimente le trafic long-courrier puisque Paris se trouve à moins de deux heures de vol de toutes les grandes villes d'Europe occidentale. Le taux de correspondance sur la plate-forme est de 30,6 % en 2014.

### Évolution du trafic passagers sur la plate-forme de Paris-Charles de Gaulle

(en millions de passagers)



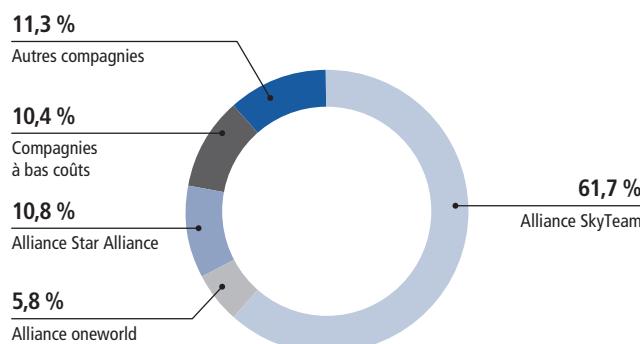
## Les compagnies aériennes

Le terminal 1 de l'aéroport de Paris-Charles de Gaulle accueille le trafic international et Schengen et regroupe notamment les compagnies de Star Alliance.

Le terminal 2 accueille le trafic international et Schengen notamment de la compagnie Air France et de ses partenaires de l'alliance SkyTeam et ceux des compagnies de l'alliance oneworld.

Le terminal 3 accueille principalement le trafic charter et les compagnies à bas coût.

### Trafic passager par type de compagnie aérienne à Paris-Charles de Gaulle en 2014



Les principales compagnies aériennes présentes sur l'aéroport de Paris-Charles de Gaulle sont Air France (52,7 % du trafic), easyJet (6,7 %), Delta Airlines (2,2 %), Lufthansa (2,1 %) et Emirates Airlines (1,4 %).

## Les accès à la plate-forme

La plate-forme de Paris-Charles de Gaulle est desservie par un réseau de transport routier et ferroviaire qui la rend accessible pour les passagers, les transporteurs de fret et le personnel des entreprises exerçant leur activité sur l'aéroport et qui la place à la pointe des pôles aéroportuaires en termes d'intermodalité. L'aéroport est accessible grâce à la proximité d'autoroutes, une gare TGV au cœur du terminal 2, deux stations de RER et une gare routière au terminal 1. Enfin, le système de transport automatique CDGVal relie les 3 terminaux de la plate-forme, les gares RER-TGV et les parcs de stationnement longue durée.

Plusieurs projets sont actuellement à l'étude afin d'améliorer la desserte de la plate-forme. En janvier 2014, Frédéric Cuvillier, ministre chargé des Transports, de la Mer et de la Pêche, a annoncé en présence d'Augustin de Romanet, Président-directeur général d'Aéroports de Paris, lors de sa visite à l'aéroport Paris-Charles de Gaulle, la relance du projet CDG Express par la création d'une société d'études qui réunira l'État, Réseau Ferré de France (RFF) et Aéroports de Paris. La société d'études dénommée CDG Express Etudes a pour objet de réaliser ou faire réaliser toute étude nécessaire en vue de la création de la liaison ferroviaire directe entre Paris et l'aéroport Paris-Charles de Gaulle et d'effectuer toute démarche auprès des autorités françaises et européennes afin de s'assurer de la validité de la liaison CDG Express.

D'autre part, le projet du « Nouveau Grand Paris » prévoit que l'aéroport de Paris-Charles de Gaulle soit relié à Saint-Denis Pleyel par la ligne 17 à horizon 2027.

L'aéroport de Paris-Charles de Gaulle compte environ 28 800 places de parking dont environ 17 800 sont situées en parcs proches (au contact direct des terminaux).

## Programme d'investissements

Aéroports de Paris améliore constamment la qualité de ses infrastructures aéronautiques. Par ailleurs, Aéroports de Paris a mis en place un programme ambitieux d'investissements afin de garantir la qualité de ses infrastructures aéronautiques et d'accroître la capacité d'accueil de ses terminaux. Les principaux investissements 2014 sur la plate-forme Paris-Charles de Gaulle sont décrits dans le chapitre 5<sup>(1)</sup>.

Le programme prévisionnel d'investissements 2011-2015 du périmètre régulé est décrit dans le chapitre 5<sup>(2)</sup>. Il prévoit notamment :

- la jonction des terminaux 2B et 2D, qui permettra une plus grande efficacité et robustesse opérationnelle, de par la mutualisation des fonctions d'inspection filtrage notamment ;
- ou la jonction de satellites internationaux du terminal 1, avec comme objectif également la mutualisation des fonctions d'inspection filtrage, des salles d'embarquement et l'augmentation des surfaces de commerce et service qui permettra de mettre en place une offre adaptée à la clientèle internationale.

Par ailleurs, il est prévu de dédier des moyens importants à la robustesse de fonctionnement de l'aéroport Paris-Charles de Gaulle et à des opérations ciblées de satisfaction clients et de développement durable.

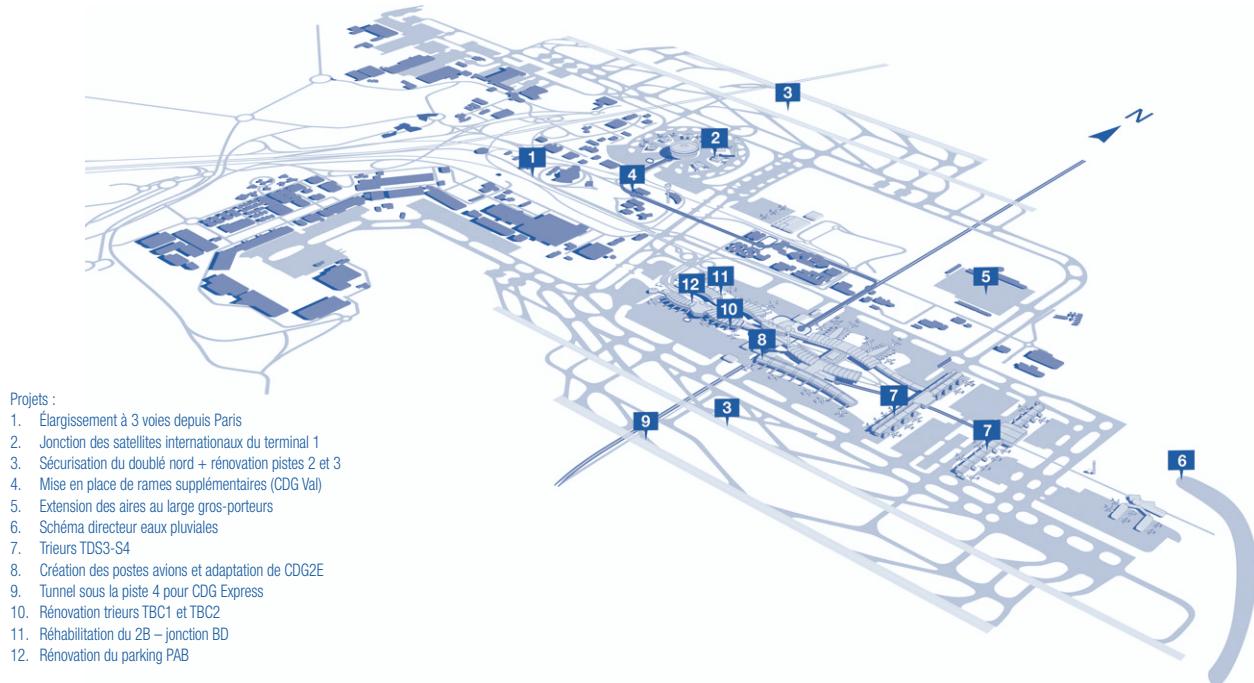
Au-delà des projets d'infrastructures, c'est toute la politique d'optimisation des affectations des compagnies aériennes sur Paris-Charles de Gaulle qui permet aujourd'hui de disposer d'un aéroport répondant aux différentes natures de trafic (trafic passagers point à point, trafic passagers en correspondance, développement de l'activité fret en bénéficiant du trafic moyens et longs courriers depuis et vers Paris-Charles de Gaulle).

(1) Pour plus de renseignement voir paragraphe du chapitre 5 intitulé « Investissements réalisés par le Groupe au cours des trois derniers exercices ».

(2) Pour plus de renseignement voir paragraphe du chapitre 5 intitulé « Programmes d'investissements prévisionnel sur la plate-forme de Paris-Charles de Gaulle ».

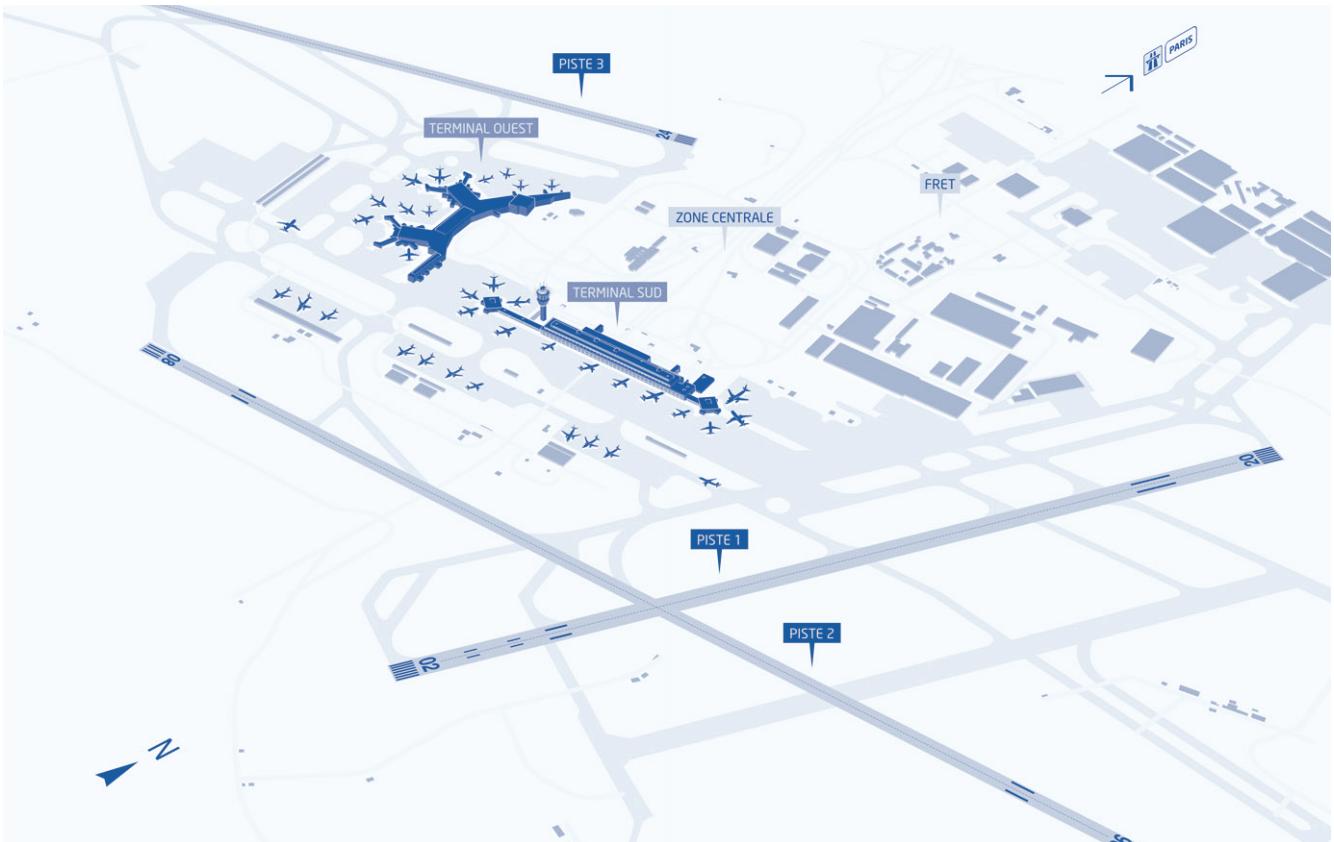
## Description des plates-formes détenues ou gérées directement par Aéroports de Paris

Le programme proposé d'investissements 2016-2020 du périmètre régulé est décrit dans le chapitre 5<sup>(1)</sup>. Les principaux projets prévisionnels dans le cadre du programme proposé d'investissements 2016-2020 du périmètre régulé sont présentés dans la cartographie ci-dessous :



(1) Pour plus de renseignement voir paragraphe du chapitre 5 intitulé «Programme d'investissements proposé dans le cadre de la négociation du contrat de régulation économique 2016-2020»

## Paris-Orly



© Antoine Dagan.

L'aéroport Paris-Orly étend son emprise sur 1 540 hectares au sud de Paris. Sa localisation à 12 km de Paris et sa proximité immédiate des autoroutes A86, A6 et A10 permet un accès rapide au centre de la capitale et au quartier d'affaires de La Défense.

Siège de près de 30 000 emplois directs, l'aéroport est partie intégrante d'un pôle économique de plus de 170 000 salariés comprenant le marché d'intérêt national de Rungis, la Sogaris (société anonyme d'économie mixte de la gare routière de Rungis) et le centre commercial de Belle-Épine.

L'aéroport Paris-Orly assure également la desserte aérienne d'un bassin économique de première importance comprenant notamment des nombreuses filières d'excellence (agroalimentaire, santé, finances, aéronautiques, éco-activité) et des pôles de compétitivité et de recherche d'envergure mondiale (Cap digitale, Medicen, Systematic Paris Region, Astech, plateau de Saclay...).

Avec 150 villes desservies<sup>(1)</sup> en 2014, l'aéroport de Paris-Orly dispose d'une importante offre aérienne moyenne et long courrier directe, diversifiée et en constante expansion contribuant à l'attractivité et au rayonnement international de la région Sud francilienne.

La montée en gamme des infrastructures terminales et services de l'aéroport associée à l'attractivité économique et touristique du bassin sud francilien sont autant d'atouts susceptibles d'attirer de nouveaux services aériens directs et complémentaires de ceux de Paris – Charles de Gaulle notamment vers les principaux marchés planétaires à fort potentiel de croissance (Asie, Afrique, Amériques).

L'aéroport est doté de deux aérogares de passagers d'une capacité de 27 millions de passagers par an. Paris-Orly est le 2<sup>e</sup> aéroport français et le 13<sup>e</sup> aéroport de l'Union européenne avec 28,9 millions de passagers accueillis en 2014.

Paris-Orly possède de nombreux atouts pour répondre aux besoins des compagnies et des passagers. En effet, situé à moins de 15 minutes de Paris, desservi par des réseaux denses de liaisons routières et de transports en commun (RER B et C, Orlyval, OrlyBus, Tramway donnant accès au métro, Cars Air France, liaison gare TGV Massy...) Paris-Orly est particulièrement attractif pour les passagers de par sa facilité d'accès, son offre de destination, sa taille humaine et sa proximité de Paris. Pour les compagnies, les atouts opérationnels de Paris-Orly sont notamment un temps de roulage moyen inférieur à 6 minutes, des seuils de pistes proches des terminaux et une bonne fluidité en approche. De plus, la simplicité de fonctionnement et une offre élevée de stationnement au contact génèrent une grande régularité d'exploitation pour tout type d'avions et une performance opérationnelle accrue, sources de rentabilité et de croissance.

En 2014, les travaux relatifs à la rénovation de l'aéroport de Paris-Orly ont été poursuivis. De nouvelles étapes du projet « Paris-Orly, un nouvel envol » ont été réalisées en 2014 d'une part avec le réaménagement des linéaires et des abords des deux Terminaux mais également avec le démarrage de la construction de la jetée Est du terminal Sud de Paris-Orly (environ 15 000 m<sup>2</sup>) dont la mise en service est prévue en 2016. Cette salle d'embarquement internationale offrira ainsi aux passagers et aux compagnies plus d'espace et des ressources en ligne avec les besoins opérationnels liés aux croissances prévisionnelles de l'emport

(1) Avec un minimum de 12 mouvements dans l'année.

et du trafic International. Le début de la construction d'un bâtiment de jonction entre les terminaux Ouest et Sud existants débuteront après l'été 2015 pour une mise en service prévue sur la période 2016-2020. L'aéroport offre également d'importantes opportunités de développement immobilier, très majoritairement de diversification : ainsi, le projet Cœur d'Orly<sup>(1)</sup> a été lancé en novembre 2013 avec le début des travaux de construction du 1<sup>er</sup> bâtiment de bureaux Askia, en partenariat avec le groupement Altarea Cogedim/Foncière des Régions. Cœur d'Orly est une vaste opération d'urbanisme qui consiste en la création d'un éco-quartier d'affaires et d'espaces de vie tertiaire. La première tranche de ce projet vise, sur une parcelle de 13,5 hectares, à construire 160 000 m<sup>2</sup> de bâtiments et comprend notamment 70 000 m<sup>2</sup> de bureaux (répartis sur trois immeubles), 41 000 m<sup>2</sup> de commerces et services et un pôle hôtelier de 35 000 m<sup>2</sup> mis en service progressivement de 2016 à 2017.

## Une infrastructure adaptée

### Les pistes

L'aéroport de Paris-Orly dispose de trois pistes dont la capacité de programmation est de 76 mouvements par heure. La piste 3 est adaptée pour les très gros porteurs et permet d'accueillir les A380. L'aéroport dispose d'une centaine de postes de stationnement avions, dont la moitié au contact des terminaux. Le taux de contact 2014 est de l'ordre de 90 % au départ.

### Capacités nominales des terminaux de Paris-Orly

À fin 2014, les capacités nominales des terminaux s'élevaient à 27 millions de passagers. Le projet « Paris-Orly, un nouvel envol » prévoit le projet d'extension du Terminal Sud de Paris-Orly par la création de la jetée Est qui apportera une capacité supplémentaire de traitement de passagers internationaux et la construction d'un bâtiment de jonction entre les terminaux Ouest et Sud existants, qui permettra une meilleure flexibilité de traitement des passagers tant internationaux que Schengen. Il est prévu que l'ensemble de ces travaux porte la capacité annuelle de l'aéroport de Paris-Orly à 32 millions de passagers.

(en millions de passagers/an)	Depuis 2006
Terminal Sud	10,5
Terminal Ouest	16,5
<b>TOTAL</b>	<b>27</b>

### Contraintes réglementaires

Le trafic sur l'aéroport de Paris-Orly est assujetti à deux contraintes réglementaires. Un arrêté du 6 octobre 1994 du ministre de l'Équipement, du Transport et du Tourisme limite en effet à 250 000 par an le nombre de créneaux de décollage et d'atterrissage sur l'aéroport de Paris-Orly. Par ailleurs, l'aéroport est soumis depuis 1968 à un couvre-feu quotidien entre 23 h 30 et 6 h 00. En 2014, le nombre de mouvements d'avions s'établit à 228 050 mouvements, en légère baisse de - 0,7 % par rapport à 2013.

### Trafic

Le trafic de la plate-forme Paris-Orly est principalement du trafic origine/destination. Cependant, les passagers en correspondance représentent environ 8,5 % du trafic au départ soit plus de 1,2 million de passagers en 2014. Sur les six dernières années l'évolution du trafic de l'aéroport de Paris-Orly a été marquée par une croissance constante du trafic passager et des records historiques de trafic depuis 2013. Il est également constaté un changement de structure avec une forte croissance du trafic européen compensé par une baisse du trafic domestique, du fait notamment du plafonnement à 250 000 du nombre de créneaux aéroportuaires attribuables sur une année, ainsi

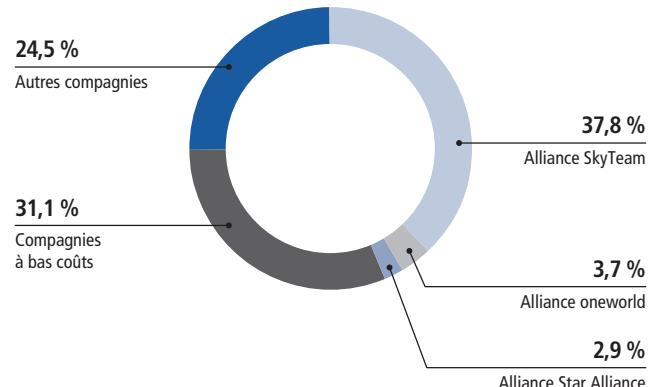
que de l'impact du TGV sur les vols intérieurs. Cette évolution s'est accompagnée d'une augmentation de près de 11,4 % du nombre de passagers par avion depuis 2009 avec un emport moyen de 127 passagers en 2014 comparé à 114 passagers en 2009. Durant cette période, la taille des modules utilisés sur la plateforme n'a cessé de croître.

### Évolution du trafic sur la plate-forme de Paris-Orly

(en millions de passagers)



### Trafic passager par type de compagnie aérienne à Paris-Orly en 2014



Les principales compagnies présentes sur l'aéroport de Paris-Orly sont Air France (36,0 % du trafic), easyJet (10,7 %), Vueling (8,1 %), Transavia.com (8,0 %) et Royal Air Maroc (4,4 %).

### Les accès à la plate-forme

La plate-forme de Paris-Orly se situe à la jonction des autoroutes A6 et A10. Elle est également desservie par le RER combiné avec une ligne dédiée de métro automatique, dénommée Orlyval.

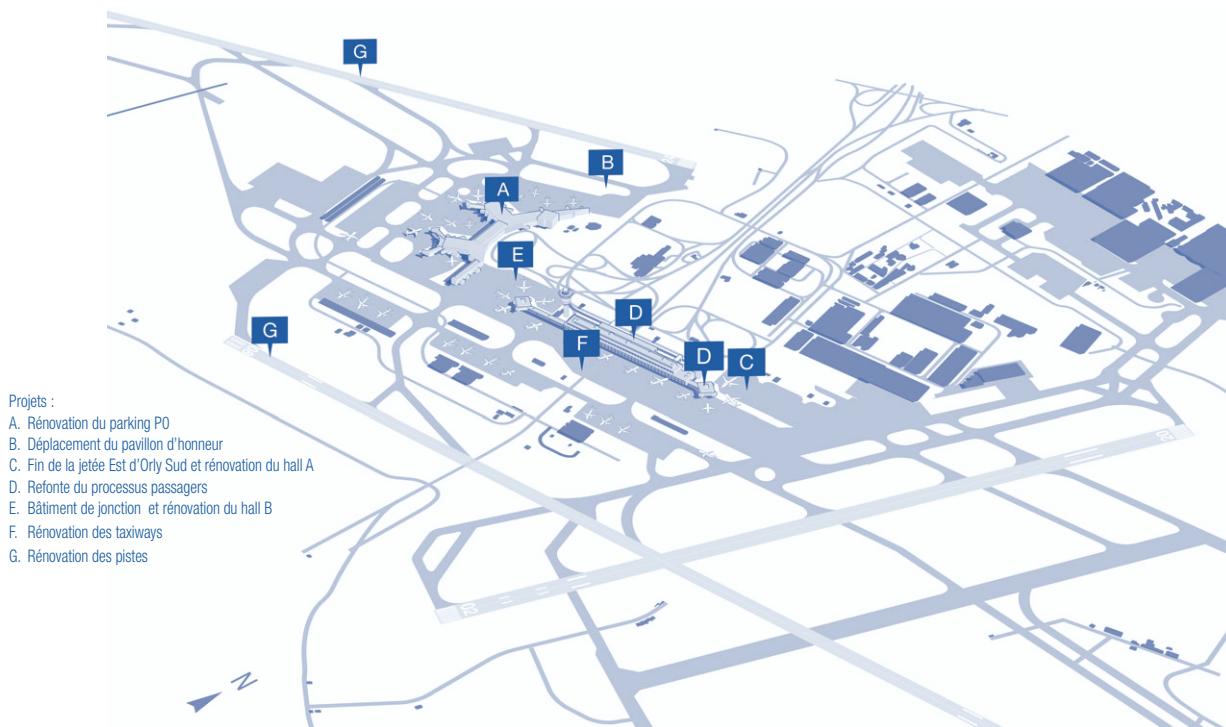
La ligne 7 du tramway a été mise en service le 16 novembre 2013 et permet de relier directement l'aéroport à la ligne 7 du métro parisien et le futur quartier d'affaires « Cœur d'Orly »<sup>(1)</sup>. La phase 2 du projet (prolongation jusqu'à Juvisy) est prévue avec un objectif de mise en service en 2018.

(1) Voir infra.

Plusieurs autres projets sont actuellement en cours ou à l'étude afin d'améliorer la desserte de la plate-forme. Le projet du « Nouveau Grand Paris » prévoit notamment que l'aéroport de Paris-Orly soit desservi dès 2024 par deux nouvelles lignes de métro : le prolongement de la ligne 14 reliant Paris-Orly à la Gare de Lyon puis à Saint-Denis Pleyel via un métro automatique et la ligne 18 – reliant Paris-Orly au plateau de Saclay et à Versailles, puis Nanterre. Dans le cadre du projet d'interconnexion Sud des lignes à grande vitesse, une gare TGV pourrait également être créée à l'horizon 2030 ouvrant l'accès au vaste réseau de desserte TGV Français et Européen.

L'aéroport de Paris-Orly compte environ 15 200 places de parking, dont environ 9 500 situées en parcs proches, au contact direct des terminaux.

Le programme proposé prévisionnel d'investissements 2016-2020 du périmètre régulé est décrit dans le chapitre 5<sup>(3)</sup>. Les principaux projets du programme proposé prévisionnel d'investissements 2016-2020 sont décrits dans la cartographie ci-dessous :



## Programme d'investissements

Les investissements réalisés en 2014 sur la plateforme de Paris-Orly sont décrits au chapitre 5<sup>(1)</sup>.

Le programme prévisionnel d'investissements 2011-2015 du périmètre régulé est décrit dans le chapitre 5<sup>(2)</sup>. Il prévoit notamment les travaux préalables du projet de rénovation de l'aéroport de Paris-Orly (projet intitulé « Paris-Orly, un nouvel envol »).

(1) Pour plus de renseignement voir paragraphe du chapitre 5 intitulé « Investissements réalisés par le Groupe au cours des trois derniers exercices ».

(2) Voir le paragraphe du chapitre 5 « Programme d'investissements prévisionnel de la plate-forme Paris-Orly ».

(3) Pour plus de renseignement voir paragraphe du chapitre 5 intitulé « Programme d'investissements proposé dans le cadre de la négociation du contrat de régulation économique 2016-2020 ».

## Paris-Le Bourget



© Aéroports de Paris/Laboratoire.

### Description de la plate-forme

Implanté sur 553 hectares à 7 kilomètres au nord de Paris, l'aéroport de Paris-Le Bourget est le 1<sup>er</sup> aéroport d'affaires en Europe. Avec ses trois pistes et ses aires de stationnement, il peut accueillir tous types d'avions, jusqu'à l'Airbus A380. Paris-Le Bourget est également un pôle important de l'industrie aéronautique : une trentaine de bâtiments accueillent près de 100 entreprises de maintenance, équipement et aménagements d'avions et services aéroportuaires. Les 70 entreprises installées sur le site accueillent plus de 3 500 emplois directs dans les métiers de l'exploitation, de la maintenance, des services et même de la culture avec le Musée de l'Air et de l'Espace et la Galerie d'art Gagosian ouverte en octobre 2012. Le nombre de mouvements d'avions s'est élevé à 54 507 en 2014, en hausse de 1,3 % par rapport à 2013.

Engagée depuis 2003 dans un vaste plan de modernisation et de développement, la plateforme aéroportuaire a vu en 2014, la poursuite de son programme de développement, qui s'est illustré par plusieurs avancées notables : les inaugurations des nouveaux terminaux de Universal et Landmark, la poursuite des travaux engagés sur les chantiers de l'hôtel Marriott et du hangar avions gros porteurs Jet Home, les travaux de rénovation de l'Esplanade de l'Air et de l'Espace, l'inauguration de la rue Désiré Lucca ou la poursuite du processus d'acquisition de 5,7 hectares de l'ancienne base aéronavale sur la commune de Dugny.

La notoriété de la plate-forme de Paris-Le Bourget est renforcée par sa proximité au Parc d'exposition de Paris-Le Bourget, qui accueille notamment le Salon International de l'Aéronautique et de l'Espace (SIAE), et qui sera en 2015 le site de la Conférence Mondiale sur le Climat (COP 21) ; 2014 aura été marquée par la célébration du Centenaire de l'aéroport du Bourget, dont le point culminant aura été la fête aérienne du 13 juillet.

La plate-forme de Paris-Le Bourget est un pôle important de l'activité immobilière du Groupe et une part importante des revenus immobiliers de l'aéroport de Paris-Le Bourget est étroitement liée à l'aviation d'affaires.

### Contraintes réglementaires

Afin de limiter les nuisances sonores pour les riverains, les décollages des avions à réaction, l'utilisation des dispositifs d'inversion de poussée ainsi que l'utilisation de la piste 2 par les avions de plus de 5,7 tonnes sont interdits entre 22 h 15 et 6 h 00.

### Le marché de l'aviation d'affaires

L'aviation d'affaires est utilisée en tant qu'outil professionnel tant par des sociétés que par des particuliers sous trois formes complémentaires :

- l'aviation d'affaires commerciale, dans laquelle des compagnies de transport à la demande louent des avions « taxis » avec leur équipage pour la durée d'un vol, et pour laquelle le coût des trajets dépend du type d'avion et du nombre d'heures de vol ;
- l'aviation d'affaires en multipropriété, dans laquelle une compagnie fait l'acquisition d'une quote-part d'un avion correspondant à un certain volume annuel d'heures de vol ;
- l'aviation d'affaires dite « corporate », dans laquelle une société possède sa propre flotte et emploie son propre équipage pour ses besoins exclusifs.

Pour les voyageurs d'affaires, la plate-forme de Paris-Le Bourget présente plusieurs avantages :

- la rapidité des embarquements et débarquements grâce à la mise en place de procédures optimisées pour le transfert entre l'avion et le transport au sol ;
- la qualité de son infrastructure aéronautique ;
- sa proximité avec Paris ;
- la présence des plus grands opérateurs mondiaux d'assistance à l'aviation d'affaires, garantissant la qualité de service, la discréetion et la confidentialité offertes dans les déplacements ;
- la présence sur place des centres européens de maintenance de trois des cinq grands constructeurs mondiaux d'aviation d'affaires ;
- la possibilité, sous certaines réserves, d'atterrir à n'importe quelle heure sur la plate-forme et d'atteindre des destinations non desservies par les lignes commerciales classiques ;
- la qualité des services fournis au sol et la possibilité de tenir des réunions à l'intérieur même de l'aéroport.

## Concurrence

L'aéroport de Paris-Le Bourget a confirmé en 2014 sa place de leader de l'aviation d'affaires en Europe. Ses principaux concurrents sont les aéroports de Genève, Nice, Zurich, Londres Luton et Farnborough. Genève, Luton et Zurich ont connu des reprises de trafic supérieures à celle du Bourget, tandis que Farnborough et Rome affichent des évolutions voisines du Bourget (source Eurocontrol). L'aéroport de Paris-Le Bourget a attiré les principaux acteurs de l'aviation d'affaires parmi lesquels figurent les compagnies ou assistants tels que Signature Flight Support, Jetex, Universal Aviation, Advanced Air Support, Landmark ou Dassault Falcon Services et a amené les grands constructeurs que sont Dassault Falcon, Cessna ou Embraer à implanter leurs principales bases européennes au Bourget. Embraer a par ailleurs décidé de développer son centre européen de maintenance d'avions d'affaires en façade ouest. D'autre part, les travaux de l'usine Airbus Helicopters (fabrication de pales d'hélicoptères) ont débuté. D'autres entreprises continuent à solliciter des emprises foncières pour leur développement ou leur implantation (Xjet, Bombardier, Dassault Aviation) en soumettant des projets pour les années à venir. L'ensemble des activités s'inscrit dans le développement annoncé autour du projet du Grand Paris, et notamment dans la perspective de l'implantation de la gare « Le Bourget Aéroport » du Grand Paris Express, annoncée pour 2024.

## Le pôle métropolitain de l'aéroport Paris Le Bourget

La localisation au Bourget d'un des 9 pôles (ou territoires de projet) du Nouveau Grand Paris a été confirmée : il est ainsi prévu qu'une ligne de métro automatique dispose d'une station à l'entrée de l'aéroport. La Communauté d'agglomération de l'Aéroport du Bourget a conduit avec l'aide de trois cabinets d'architectes urbanistes une étude sur les axes majeurs d'aménagement du pôle. Aéroports de Paris a été associé à cette étude qui prélude, en particulier, à un programme de développement du sud de la plate-forme aéroportuaire.

Sur la base de cette étude préliminaire, Aéroports de Paris travaille en même temps à la redéfinition du plan d'aménagement du sud de la plate-forme aéroportuaire, au développement de groupement de maintenance aéronautique sur le territoire de la commune de Dugny et participe à la création de hangars et d'aires de stationnement avion en zone centrale.

## Aérodromes d'aviation générale

Aéroports de Paris détient et gère dix aérodromes civils d'aviation générale situés en région Île-de-France :

- Meaux-Esby, sur une superficie de 103 hectares ;
- Pontoise-Cormeilles-en-Vexin, sur une superficie de 237 hectares ;
- Toussus-le-Noble, sur une superficie de 167 hectares ;
- Chavenay-Villepreux, sur une superficie de 48 hectares ;
- Chelles-le-Pin, sur une superficie de 31 hectares ;
- Coulommiers-Voisins, sur une superficie de 300 hectares ;
- Étampes-Mondésir, sur une superficie de 113 hectares ;
- Lognes-Émerainville, sur une superficie de 87 hectares ;
- Persan-Beaumont, sur une superficie de 139 hectares ;
- Saint-Cyr-l'École, sur une superficie de 75 hectares.

Par ailleurs, Aéroports de Paris assure la gestion de l'héliport d'Issy-les-Moulineaux.

## 6.4 Description des activités

### Activités aéronautiques

Les activités aéronautiques regroupent l'ensemble des activités menées par Aéroports de Paris en tant que gestionnaire d'aéroports des trois principaux aéroports de la région parisienne (voir paragraphe du chapitre 6 « Description des plates-formes »).

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

### Les redevances

Aéroports de Paris est en premier lieu soumis à un cahier des charges fixant ses obligations de service public et les modalités du contrôle par l'État de leur respect. Ces obligations sont décrites au paragraphe du chapitre 6 « Le cahier des charges ». Elle est, en deuxième lieu, régie, en matière de redevances, par le dispositif issu de la loi du 20 avril 2005 et du décret du 20 juillet 2005 relatif aux redevances pour services rendus sur les aéroports.

Dans le cadre du Contrat de Régulation Économique 2011-2015 signé avec l'État en 2010 <sup>(1)</sup>, Aéroports de Paris s'est engagé à renforcer la compétitivité tarifaire de ses plates-formes grâce à une modération dans l'évolution tarifaire des redevances, dont l'évolution moyenne annuelle de plafond est de + 1,37 % au-delà de l'inflation.

### Redevances aéronautiques

Les redevances aéronautiques comprennent la redevance par passager, la redevance d'atterrissage et la redevance de stationnement.

- La redevance par passager a pour assiette le nombre de passagers embarqués. Elle est due pour tous les vols au départ sauf pour les passagers en transit direct (en continuation dans le même avion et sous le même numéro de vol), les membres de l'équipage responsables du vol et les enfants de moins de deux ans. Son tarif varie suivant la destination du vol. Entre le 1<sup>er</sup> avril 2014 et le 31 mars 2015, il était de 9,59 euros hors taxes pour la métropole et pour l'espace Schengen, 10,57 euros hors taxes pour l'Union européenne hors Schengen et les DOM COM et 23,37 euros hors taxes pour l'international. Un abattement de 40,0 % sur le tarif de base est appliqué pour les passagers en correspondance, c'est-à-dire les passagers dont 12 heures au maximum séparent les temps d'arrivée et de départ théoriques et qui n'effectuent pas un aller-retour dans ce délai. Le produit de la redevance par passager s'est élevé à 618 millions d'euros en 2014 contre 586 millions d'euros en 2013.

- La redevance d'atterrissage est perçue en contrepartie de l'usage par un aéronef de plus de 6 tonnes (soit la quasi-totalité des avions commerciaux) des infrastructures et équipements aéroportuaires nécessaires à l'atterrissage, au décollage et à la circulation au sol. Elle est fonction de la masse maximale certifiée au décollage de l'aéronef et est modulée en fonction du groupe acoustique dans lequel est classé l'aéronef et de l'horaire nocturne ou diurne de l'atterrissage. De surcroît, l'abattement dont bénéficiaient les vols tout cargo ou postaux a été par ailleurs supprimé, conformément

aux stipulations du Contrat de Régulation Économique (CRE), à compter du 1<sup>er</sup> avril 2010. Le produit de la redevance d'atterrissage s'est élevé à 203 millions d'euros en 2014 contre 196 millions d'euros en 2013.

- La redevance de stationnement dépend de la durée du stationnement, des caractéristiques de l'aéronef et de celles de l'aire de stationnement : aire au contact d'une aérogare dotée d'une passerelle, aire au contact non dotée d'une passerelle, aire au large ou aire de garage. Elle est perçue pour les aéronefs de plus de 6 tonnes. Le produit de la redevance de stationnement s'est élevé à 130 millions en 2014 contre 127 millions d'euros en 2013. Pour mémoire, la redevance pour usage des installations fixes de distribution de carburants d'aviation est intégrée dans la redevance de stationnement depuis le 1<sup>er</sup> avril 2009.

Par ailleurs, ainsi que l'a recommandé la Commission Consultative Aéroportuaire et conformément aux dispositions du Contrat de Régulation Économique, Aéroports de Paris a mis en œuvre, suite aux consultations de la commission consultative économique et à l'homologation de l'État, une évolution homogène en pourcentage des tarifs de la redevance par passager, de la redevance d'atterrissage et de la redevance de stationnement en 2011, 2012. Cette évolution homogène a été d'ailleurs reconduite de 2013 à 2015.

La redevance d'atterrissage, la redevance de stationnement et la redevance par passager sont présentées dans les comptes consolidés en chiffre d'affaires sous le poste « redevances aéronautiques » (voir chapitre 9). Les redevances aéronautiques se sont élevées en 2014 à 951 millions d'euros (908 millions d'euros en 2013), ce qui représente 34,1 % du chiffre d'affaires du Groupe <sup>(2)</sup>.

### Redevances accessoires

Les principales redevances accessoires, dont la tarification est encadrée par le CRE, sont la redevance pour mise à disposition de comptoirs d'enregistrement, d'embarquement et traitement des bagages locaux, la redevance pour mise à disposition de certaines installations de tri des bagages, la redevance pour mise à disposition des infrastructures pour le dégivrage, la redevance pour mise à disposition des installations fixes de fourniture d'énergie électrique et la redevance informatique d'enregistrement et d'embarquement (système Crews).

- La redevance pour mise à disposition de comptoirs d'enregistrement, d'embarquement et traitement des bagages locaux comprend une partie fixe, assise sur le nombre de banques utilisées, et une

(1) Disponible sur le site Internet [www.aeroportsdeparis.fr](http://www.aeroportsdeparis.fr)

(2) Avant éliminations intersegments.

partie variable, assise sur le nombre de passagers enregistrés hors correspondance et dont le tarif varie en fonction du type de destination. Son produit s'est élevé à 79 millions d'euros en 2014. Depuis le 1<sup>er</sup> avril 2011, la part variable de cette redevance intègre, sur la plate-forme de Paris-Charles de Gaulle, la tarification du traitement des bagages origine-destination. Cette évolution, cohérente avec la nature du service rendu, permet de faciliter l'affectation des compagnies aériennes et d'augmenter l'utilisation des capacités disponibles.

- La redevance pour mise à disposition des installations de tri des bagages en correspondance dont la tarification n'est pas fixée par un contrat spécifique (par exemple celle du système de tri des bagages du terminal 1 de l'aéroport de Paris-Charles de Gaulle) est assise sur le nombre de bagages en correspondance. Son produit s'est élevé à 31 millions d'euros en 2014.
- La redevance pour mise à disposition des infrastructures pour le dégivrage des avions varie en fonction de la taille de l'avion et distingue une part fixe, assise sur le nombre d'atterrissements effectués pendant la saison considérée, et une part variable, assise sur le nombre d'opérations de dégivrage. Cette redevance est perçue sur l'aéroport de Paris-Charles de Gaulle où la prestation est fournie par Aéroports de Paris, mais ne l'est pas sur l'aéroport de Paris-Orly où l'activité est assurée par les transporteurs aériens *via*, le cas échéant, leurs prestataires d'assistance en escale. Son produit s'est élevé à 12 millions d'euros en 2014.
- La redevance pour mise à disposition des infrastructures de fourniture d'énergie électrique à 400 Hz pour les aéronefs est fonction de l'alimentation électrique du poste de stationnement (400 Hz ou 50 Hz), de la provenance ou de la destination de l'aéronef (Union européenne ou hors Union européenne), et de sa catégorie de besoin énergétique notamment fonction des équipements techniques du porteur (nombre de prises).
- Depuis le 1<sup>er</sup> avril 2011 une redevance pour l'informatique d'enregistrement et d'embarquement (Crews) a été créée en remplacement du financement par les contrats existants entre Aéroports de Paris et les différents acteurs concernés (compagnies aériennes, agents d'assistance en escale).

Les redevances accessoires qui ne font pas l'objet d'un plafonnement tarifaire sont relatives à la redevance d'assistance aux personnes handicapées et à mobilité réduite (PHMR) de Paris-Orly et de Paris-Charles de Gaulle qui s'est élevée à 49 millions d'euros en 2014.

Toutes ces redevances, qu'elles soient plafonnées ou non par le CRE, sont présentées dans les comptes consolidés en chiffre d'affaires sous le poste « redevances accessoires ». Celles-ci se sont élevées en 2014 à 191 millions d'euros (191 millions d'euros en 2013), ce qui représente 6,8 % du chiffre d'affaires du Groupe<sup>(1)</sup>.

## Deuxième Contrat de Régulation Économique (périodes tarifaires 2011-2015)

Aéroports de Paris a signé avec l'État, le 23 juillet 2010, un deuxième Contrat de Régulation Économique (CRE 2011-2015)<sup>(2)</sup>. Couvrant la période quinquennale 2011-2015, ce contrat s'est appliqué aux tarifs des redevances à compter du 1<sup>er</sup> avril 2011. Le CRE 2011-2015 s'inscrit dans un cadre réglementaire procédant de l'arrêté du 17 décembre 2009 modifiant l'arrêté du 16 septembre 2005 relatif aux redevances pour services rendus sur les aérodromes : le périmètre régulé, sur lequel est appréciée la juste rémunération des capitaux investis aux fins de détermination du niveau des redevances, a été aménagé à compter du

1<sup>er</sup> janvier 2011 par la sortie des activités immobilières de diversification (activités foncières et immobilières hors aérogares autres que celles consistant en la mise à disposition de terrains, surfaces, immeubles ou locaux pour l'exercice des activités d'assistance en escale, le stockage et la distribution de carburants d'aviation, la maintenance des aéronefs, l'exercice des activités liées au fret aérien, l'exercice des activités d'aviation générale et d'affaires, les transports publics) et des activités commerciales et de services (telles que celles relatives aux boutiques, bars et restaurants, hôtellerie en aérogares, banque et change, location d'automobiles, publicité).

Aéroports de Paris a fixé comme priorité du CRE 2011-2015 le renforcement de l'attractivité et de la compétitivité des plates-formes parisiennes. Cette priorité a fait l'objet d'un large consensus et s'appuie sur les trois principaux engagements suivants :

- l'amélioration de la satisfaction clients, grâce à la mobilisation de l'entreprise par des leviers opérationnels, managériaux et d'investissements. Le programme d'investissements représentera un montant d'environ 2,7 milliards d'euros (euros 2015 à partir de 2015, hors investissements financiers et hors investissements dans les filiales, dont 2,0 milliards d'euros sur le périmètre régulé), comprenant notamment la réalisation du hall M du terminal 2E et celle d'une galerie de liaison entre les salles d'embarquement des terminaux 2E et 2F. Une nouvelle étape dans la restructuration des terminaux les plus anciens sera réalisée (à Paris-Charles de Gaulle : jonction entre les terminaux 2A et 2C, poursuite de la rénovation des satellites du terminal 1 ; à Paris-Orly : restructuration du hall Schengen de l'aérogare sud) ; enfin une enveloppe budgétaire dédiée à la satisfaction clients est dotée d'environ 154 millions d'euros (euros 2015) sur la période 2011-2015 ;
- le développement de la coopération de terrain avec les transporteurs aériens, dans une perspective d'amélioration des processus opérationnels et de la qualité de service. Au sein de chaque terminal, une démarche structurée autour de comités opérationnels de la qualité de service en aérogares a été ainsi mise en place. Ces comités sont notamment amenés à définir et suivre des plans d'actions conjoints d'Aéroports de Paris et des transporteurs aériens en faveur de la satisfaction des clients ;
- le renforcement de la compétitivité tarifaire d'Aéroports de Paris, grâce à une modération dans l'évolution des redevances. Après le gel en niveau des redevances en 2010, l'évolution moyenne sur 2011-2015 est de 1,37 % au-delà de l'inflation, sensiblement moindre que celle anticipée sur les plates-formes européennes comparables. Ces orientations visent à faire gagner les plates-formes franciliennes en attractivité et en compétitivité.

## Fixation des tarifs des redevances aéroportuaires

### Définition du périmètre régulé

L'arrêté du 16 septembre 2005 relatif aux redevances pour services rendus sur les aérodromes définit les éléments pris en compte par le régulateur pour apprécier la juste rémunération des capitaux investis par l'exploitant sur le périmètre régulé, au regard du coût moyen pondéré de son capital, à savoir 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).

(1) Avant éliminations intersegments.

(2) Disponible sur le site Internet [www.aeroportsdeparis.fr](http://www.aeroportsdeparis.fr)

Ce périmètre d'activité et de services, dit « périmètre régulé », comprenait sur la période 2006-2010 l'ensemble des activités d'Aéroports de Paris sur les plates-formes franciliennes, à l'exception :

- des activités financées par la taxe d'aéroport, c'est-à-dire principalement les activités de sûreté, de prévention du péril animalier et des services de sauvetage et de lutte contre l'incendie des aéronefs (SSLIA)<sup>(1)</sup> ;
- de la gestion par Aéroports de Paris des dossiers d'aide à l'insonorisation des riverains<sup>(2)</sup> ;
- des activités d'assistance en escale entrant dans le champ concurrentiel<sup>(3)</sup> ;
- des autres activités réalisées par les filiales.

L'arrêté du 17 décembre 2009 modifiant l'arrêté du 16 septembre 2005 relatif aux redevances pour services rendus sur les aérodromes prévoit que les activités commerciales et de services ainsi que les activités foncières et immobilières non directement liées aux activités aéronautiques, ou activités de « diversification immobilière », sortent de ce périmètre à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2011.

## Évolution des tarifs des redevances

Le CRE 2011-2015 couvre cinq périodes tarifaires, la première du 1<sup>er</sup> avril 2011 au 31 mars 2012 et les quatre autres commençant le 1<sup>er</sup> avril et s'achevant le 31 mars de l'année suivante.

En application du Contrat de Régulation Économique 2011-2015, l'évolution des tarifs des redevances (n) est limitée d'une année sur l'autre, à périmètre comparable, par un « taux plafond de base », dont le respect est apprécié au regard d'une recette théorique correspondant à l'application d'une grille tarifaire (n-1) à un trafic de référence (n-2).

Pour chaque période tarifaire n, le taux plafond de base d'évolution des tarifs des Relevances est égal à :

Période tarifaire : P(n) :

- « 2011 » i(2011) + 0,00 %
- « 2012 » i(2012) + 1,00 %
- « 2013 » i(2013) + 1,50 %
- « 2014 » i(2014) + 2,20 %
- « 2015 » i(2015) + 2,20 %

où i(n) représente l'évolution en pourcentage de l'indice des prix à la consommation hors tabac publié par l'INSEE (IPC 4018 E), calculée comme le rapport de l'indice du mois de septembre « n-1 » sur celui du mois de septembre « n-2 ».

Pour la détermination des tarifs de l'année n, ce plafond est alors appliqué, à périmètre comparable de prestations, aux tarifs n et au trafic (et volume de référence) de l'année n-2, déterminant ainsi une Grille Tarifaire de Référence.

Le CRE prévoit en outre un ajustement de cette Grille Tarifaire de Référence, la Grille Tarifaire Ajustée des Relevances (GTA), en prenant en compte plusieurs facteurs relatifs au trafic (TRAF), à la qualité de service (QDS), au calendrier des investissements à fort enjeu (INV1), ainsi qu'aux niveaux d'investissements courants, de qualité de service et de développement durable (INV2). Ces facteurs s'appliquent selon les modalités suivantes :

## LE FACTEUR TRAF(N) EST LE FACTEUR CORRECTIF LIÉ AU TRAFIC

Le scénario de trafic de référence est celui proposé par Aéroports de Paris à la signature du CRE 2011-2015 et correspond à un nombre de passagers supérieur en 2011 de 2,5 % par rapport à 2009, puis à des progressions annuelles de 2,4 % en 2012 et de 3,9 % les trois années suivantes. Le risque de trafic est partagé entre Aéroports de Paris et les transporteurs aériens sur la base d'un facteur correctif (TRAF) plus stable que durant le premier CRE. Mesuré sur la base du nombre de passagers et s'appliquant au-delà d'une zone de franchise représentant des évolutions annuelles supérieures ou inférieures de 0,5 point au scénario de trafic de référence, il rentre en vigueur pour la période tarifaire 2013. Il est calculé de telle sorte qu'au-delà de la plage de franchise, l'excédent ou le déficit de recettes prévisionnelles tirées des redevances soit compensé, à hauteur de 50 % et dans la limite d'un impact de 0,5 point sur le plafond d'évolution annuelle des redevances, par l'ajustement des tarifs de ces redevances.

En outre, il est prévu une possibilité, en cas de forte évolution du trafic aérien allant au-delà d'une progression supérieure de 1,5 point par an à celle du scénario référence, d'utiliser 50 % de l'excédent de revenu issu des redevances au-delà de ce seuil pour contribuer à la réalisation d'investissements de capacité ou de restructuration de terminaux non prévus initialement, ou à l'anticipation de tels projets.

## LE FACTEUR QDS EST LE FACTEUR D'AJUSTEMENT LIÉ À LA QUALITÉ DE SERVICE

La qualité de service et la satisfaction clients constituent la première des priorités de l'entreprise pour les cinq années du CRE 2011-2015. Cette ambition vise à la fois la satisfaction des passagers et du public, celle des transporteurs aériens et la qualité des services rendus à l'ensemble des entreprises basées. Elle est portée par un programme d'investissements ambitieux, par le développement de la culture client de l'entreprise et s'appuie par ailleurs sur de multiples leviers, managériaux et opérationnels. Elle vise à conforter le positionnement d'Aéroports de Paris vis-à-vis de l'ensemble de ses partenaires dans sa qualité d'intégrateur de services. À cet égard, Aéroports de Paris s'engage en particulier à développer les modes de concertation et d'actions communes entre ses équipes opérationnelles et celles des transporteurs aériens.

Les indicateurs de qualité de service retenus faisant l'objet d'objectifs assortis d'incitations financières sont les suivants :

- 5 indicateurs de satisfaction des passagers :
  - satisfaction globale des passagers à l'arrivée et au départ,
  - satisfaction des passagers sur la propreté des aérogares,
  - satisfaction des passagers sur l'orientation en correspondance à Paris-Charles de Gaulle,
  - satisfaction des passagers sur la signalisation et l'information sur les vols,
  - satisfaction des passagers sur les salles d'embarquement ;
- 4 indicateurs de disponibilité d'équipements :
  - disponibilité des postes de stationnement des avions,
  - disponibilité des passerelles télescopiques,
  - disponibilité des équipements électromécaniques dans les aérogares,
  - disponibilité des tapis de livraison des bagages ;
- 1 indicateur de conformité :
  - délai de réponse aux réclamations des passagers et du public.

(1) Voir également le paragraphe du chapitre 6 « La sûreté ».

(2) Voir également le paragraphe du chapitre 17 « Données environnementales ».

(3) Voir le paragraphe du chapitre 6 « Activité d'assistance en escale ».

L'incitation financière associée à ces indicateurs repose sur un système de bonus-malus, plafonnés par rapport à un niveau maximum et minimum de l'indicateur concerné. Les plafonds des bonus et des malus associés à chacun des indicateurs sont également répartis et correspondent individuellement à 0,1 % des redevances, soit un impact possible de ces incitations financières de 1,0 % du chiffre d'affaires des redevances soumises au plafond du CRE.

Quinze autres indicateurs de qualité de service font l'objet d'un suivi, mais n'ont pas d'incidence financière sur le plafond des redevances.

#### LE FACTEUR INV1 EST LE FACTEUR D'AJUSTEMENT LIÉ AU CALENDRIER DES INVESTISSEMENTS À FORT ENJEU

Cet indicateur, pouvant donner lieu à un malus d'au plus 0,1 % des redevances, mesure le respect du calendrier de réalisation d'opérations à forts enjeux : satellite 4, liaison A-C, galerie IFU entre les salles d'embarquement des terminaux 2E et 2F, réaménagement du seuil 08 du doublet de pistes sud de Paris-Charles de Gaulle et déploiement du 400 Hz aux satellites du terminal 1 de Paris-Charles de Gaulle notamment. Les objectifs de l'indicateur « Réalisation d'Opérations d'Investissement » (ROI) correspondent aux échéances de réalisation suivantes :

Objectifs prévus dans le CRE 2011-2015 :

■ Liaison A-C :	2 <sup>e</sup> trimestre 2012
■ Hall M du terminal 2E :	3 <sup>e</sup> trimestre 2012
■ Galerie EF :	3 <sup>e</sup> trimestre 2012
■ 400 Hz CDG1 :	1 <sup>er</sup> trimestre 2014
■ Seuil 08 :	2 <sup>e</sup> trimestre 2014
■ Halls 3 et 4 d'Orly Ouest :	4 <sup>e</sup> trimestre 2015
■ Terminal 2B :	4 <sup>e</sup> trimestre 2015

Les résultats de cet indicateur induisent l'application du facteur d'ajustement du plafond tarifaire, dénommé INV1(n). Il repose sur un système de bonus et de malus, selon que les opérations concernées sont achevées en avance ou en retard par rapport au calendrier de référence. Ces bonus et malus sont compensés entre eux chaque année (n) et seul un éventuel malus net est pris en compte dans le calcul du facteur INV1. Le malus net applicable annuellement représente au plus - 0,1 % du produit des redevances. Cette valeur maximale serait atteinte dans l'hypothèse d'un retard de deux trimestres sur le calendrier de réalisation de chaque opération identifiée ci-dessus.

#### LE FACTEUR INV2 EST LE FACTEUR D'AJUSTEMENT LIÉ AUX DÉPENSES D'INVESTISSEMENTS COURANTS, DE QUALITÉ DE SERVICE ET DE DÉVELOPPEMENT DURABLE

Comme cela était déjà le cas dans le cadre du CRE 1, en cas de moindre réalisation du volume d'investissements par rapport à la prévision initiale, un ajustement conduirait à la baisse du plafond tarifaire en compensation d'une partie des coûts annuels épargnés. Ce facteur d'ajustement INV2 avait vocation à s'appliquer, le cas échéant, à la période tarifaire 2015, en prenant en compte une éventuelle réduction des dépenses d'investissements du périmètre régulé au titre des enveloppes d'investissements courants, de qualité de service et de développement durable. Cette éventuelle réduction est mesurée de manière cumulée sur les années civiles 2011 à 2013 incluses. Dans la mesure où, à fin 2013, les dépenses d'investissements du périmètre régulé au titre de ces enveloppes étaient supérieures à 90 % du montant initialement prévu, le facteur d'ajustement INV2 n'a donc eu aucun impact sur le plafond d'évolution des redevances relatif à la période 2015.

#### Procédure de fixation annuelle des tarifs

Aéroports de Paris saisit les Commissions consultatives économiques des aéroports de Paris-Charles de Gaulle et Paris-Orly d'une part et de l'aéroport de Paris-Le Bourget d'autre part, au moins quatre mois

(1) Disponible sur le site Internet [www.aeroportsdeparis.fr](http://www.aeroportsdeparis.fr)

avant le début de chaque période tarifaire, le CRE 2011-2015 précisant de surcroît ce délai d'envoi du dossier préparatoire avant le début de chaque nouvelle période tarifaire, sans préjudice d'obligations législatives ou réglementaires plus exigeantes. Composée de représentants des usagers aéronautiques, des organisations professionnelles du transport aérien et d'Aéroports de Paris, elle a notamment pour mission de rendre un avis sur les propositions de modification tarifaire des redevances aéroportuaires et sur les programmes d'investissements. Ensuite, Aéroports de Paris notifie au Directeur du transport aérien de la Direction générale de l'aviation civile agissant en tant qu'autorité de supervision indépendante et à la Direction générale de la concurrence, de la consommation et de la répression des fraudes, les tarifs des redevances et, le cas échéant, les modulations de celles-ci, deux mois au moins avant le début de chaque période tarifaire. Enfin, les tarifs entrent en vigueur dans le délai d'un mois à compter de leur publication à moins que l'autorité de supervision indépendante, à laquelle la Direction générale de la concurrence, de la consommation et la répression des fraudes rend un avis motivé, n'y fasse opposition, en cas de manquement aux règles générales applicables aux redevances ou aux stipulations du contrat, dans un délai d'un mois suivant la réception de la notification. En cas de refus d'homologation par les autorités compétentes, Aéroports de Paris aurait pu faire une nouvelle proposition en appliquant la même procédure. Dans ces conditions, aux termes du CRE, les tarifs de la période tarifaire précédente seraient restés en vigueur jusqu'à l'approbation de nouveaux tarifs et l'ouverture de la période tarifaire concernée aurait été décalée en conséquence sans que son terme ne soit changé. La nouvelle proposition d'Aéroports de Paris aurait pu prendre en compte le raccourcissement de cette période tarifaire de façon à rétablir un produit prévisionnel équivalent à celui qui aurait résulté de l'application sur la durée initiale de la période tarifaire de tarifs conformes au CRE. L'absence temporaire d'augmentation des tarifs aurait pu être ainsi rattrapée. Dans ce cas, les niveaux maximaux des tarifs pour la période tarifaire suivante n'auraient pas été affectés.

Le CRE prévoit un certain nombre de mécanismes permettant de prendre en compte, en cours d'exécution du contrat, la création de nouvelles redevances, les transferts entre catégories de redevances, la création de nouveaux services, ou la prise en charge de nouveaux coûts qui n'auraient pas été prévus au moment de la signature du contrat.

#### Détermination des grilles tarifaires applicables aux termes du CRE

##### POUR LA PÉRIODE TARIFAIRES 2011 :

Ce taux plafond d'évolution moyenne des tarifs des redevances pour la période tarifaire 2011 a été fixé à la variation de l'inflation (indice IPC 4018 E) mesurée entre septembre 2009 et septembre 2010 majoré de + 0,00 %. L'inflation a été mesurée à + 1,49 %, déterminant ainsi le plafond d'évolution de la Grille Tarifaire de Référence.

La proposition d'Aéroports de Paris concernant les tarifs pour services rendus couvrant la période du 1<sup>er</sup> avril 2011 au 31 mars 2012, a reçu l'homologation de l'État et un avis contenant les tarifs applicables a été rendu public le 25 février 2011<sup>(1)</sup>. Ainsi, au 1<sup>er</sup> avril 2011, les tarifs des redevances principales et accessoires (hors PHMR) ont augmenté, en moyenne et à périmètre constant, de + 1,49 %.

Avec effet au 1<sup>er</sup> avril 2011, Aéroports de Paris a mis en place deux nouvelles redevances :

- une redevance relative à l'informatique d'enregistrement et d'embarquement (Crews), jusqu'alors financée par des revenus conventionnels. Cette redevance est assise sur le passager départ des terminaux ou des parties de terminaux équipés. Le tarif de la redevance distingue le passager hors correspondance d'une part et le passager en correspondance d'autre part ;
- une redevance pour le traitement des bagages origine-destination sur la plate-forme de Paris-Charles de Gaulle. La création de cette redevance se traduit par la suppression de la part affectable

à la fonction origine-destination des revenus conventionnels liés à différentes installations, la suppression de la redevance de tri des bagages applicable pour l'aérogare CDG1 pour ce qui concerne la part portant sur les bagages origine-destination, la mise en œuvre d'un supplément tarifaire sur la part variable de la redevance banque d'enregistrement. Elle doit être acquittée sur l'ensemble des terminaux de Paris-Charles de Gaulle. Elle distingue les passagers pour les destinations nationales, Schengen, DOM COM d'une part et les passagers pour les autres destinations d'autre part.

Par ailleurs, à compter de la période tarifaire 2011 et pour une durée qui ne saurait excéder celle du CRE 2011-2015, Aéroports de Paris a mis en œuvre une modulation temporaire sur la redevance par passager pour le développement du trafic et l'amélioration de l'utilisation des installations, dont les modalités sont les suivantes :

- les compagnies aériennes dont le trafic croîtrait de plus de 6,4 % entre deux années IATA et dont le trafic départ serait supérieur à 10 000 passagers bénéficieraient d'un abattement sur la redevance par passager attribué sous la forme d'un avoir valable au titre de l'année suivante ;
- cet abattement correspondrait au produit du nombre de passagers dépassant le seuil de 6,4 % par 30 % du tarif moyen de la redevance par passager sur les faisceaux dont la croissance serait supérieure à 6,4 %. Il serait globalement plafonné à 5 millions d'euros 2010 (soit 5,075 millions d'euros 2011) pour Aéroports de Paris et affecté entre les compagnies éligibles au prorata, en cas d'atteinte du plafond.

#### POUR LA PÉRIODE TARIFAIRES 2012 :

Le taux plafond de base correspond à une progression des tarifs de référence 2011 de + 4,0 % (variation de l'inflation (indice IPC 4018 E) entre septembre 2011 et septembre 2012 majorée de 1 point à laquelle est appliqué l'ajustement relatif au facteur qualité de service, correspondant à un bonus de + 0,8 %).

En conséquence, afin de tenir compte de la conjoncture difficile traversée par le secteur du transport aérien, Aéroports de Paris a toutefois décidé d'anticiper d'un an la mise en œuvre du facteur d'ajustement trafic en retenant une hausse des tarifs inférieure au plafond.

La proposition d'Aéroports de Paris concernant les tarifs pour services rendus couvrant la période du 1<sup>er</sup> avril 2012 au 31 mars 2013, a reçu l'homologation de l'État et un avis contenant les tarifs applicables a été rendu public le 17 janvier 2012<sup>(1)</sup>. Les tarifs des redevances principales et accessoires (hors PHMR) ont ainsi augmenté, à compter du 1<sup>er</sup> avril 2012, en moyenne et à périmètre constant, de + 3,4 %.

Le plafond de la mesure incitative au développement du trafic et à une meilleure utilisation des infrastructures, établi dans le CRE à 5 millions d'euros (valeur 2010), avait été fixé selon l'évolution de la grille tarifaire 2011 à 5,074 millions d'euros (valeur 2011). Les modalités d'application de la mesure n'ayant pas encore été éprouvées du fait de sa mise en œuvre récente, il n'avait pas été envisagé de les modifier pour la période tarifaire 2012. Toutefois, le plafond de la mesure a été affecté, pour la période tarifaire 2012, par l'évolution du taux moyen d'évolution des tarifs des redevances, soit 3,4 %. Le plafond 2012 de la mesure incitative au développement du trafic et à une meilleure utilisation des infrastructures atteint alors 5,2 millions d'euros.

En outre, à partir du 1<sup>er</sup> avril 2012, le traitement des eaux usées par dilacération sur la plate-forme de Paris-Charles de Gaulle est tarifé, à l'instar de celles de Paris-Orly, sur la base du passage des camions de vidanges (41,60 euros/passage de camion de vidange) et non plus sur la base de la jauge atterrie, conduisant ainsi à une homogénéisation des pratiques et à une meilleure adéquation avec le service rendu.

#### POUR LA PÉRIODE TARIFAIRES 2013 :

Le taux plafond de base correspond à une progression des tarifs de référence 2012 de + 3,3 % (variation de l'inflation (indice IPC 4018 E)

entre septembre 2012 et septembre 2011 majorée de 1,5 point) à laquelle sont appliqués les ajustements relatifs aux facteurs :

- qualité de service : correspondant à un bonus de + 0,7 % ;
- trafic : déterminé à - 0,5 %, le trafic réalisé étant supérieur à la référence du CRE ;
- investissements (INV1) établi à 0 %. Ce facteur était susceptible de s'appliquer, à compter de 2013, sous la forme d'un malus de - 0,1 % sur le plafond d'évolution tarifaire des redevances, en cas de retard de mise en service d'investissements majeurs. Or, l'ouverture de deux infrastructures de Paris-Charles de Gaulle a été mesurée en avance d'un trimestre par rapport aux objectifs assignés dans le CRE : le bâtiment de jonction entre les terminaux 2A et 2C a été mis en service le 27 mars 2012 et le satellite S4, le 28 juin 2012.

En conséquence, le plafond d'évolution des tarifs des redevances de la période 2013, en application des dispositions du Contrat de Régulation Économique, est de + 3,6 % par rapport aux tarifs de référence 2012, soit de + 3,4 % par rapport aux tarifs effectifs 2012.

Après avoir consulté les usagers, Aéroports de Paris a toutefois décidé de soumettre à l'avis des commissions consultatives économiques et à l'homologation de l'État, les évolutions tarifaires annuelles moyennes suivantes des redevances :

- + 3,00 % à Paris-Charles de Gaulle et Paris-Orly ;
- + 3,33 % à Paris-Le Bourget.

La proposition d'Aéroports de Paris concernant les tarifs pour services rendus couvrant la période du 1<sup>er</sup> avril 2013 au 31 mars 2014, a reçu l'homologation de l'État et un avis contenant les tarifs applicables a été rendu public le 15 février 2013. Comme pour les périodes tarifaires 2011 et 2012, Aéroports de Paris a retenu, pour la période tarifaire 2013, une évolution homogène en pourcentage des tarifs des redevances par passager, d'atterrissement et de stationnement. Les tarifs des redevances principales et accessoires (hors PHMR) ont ainsi augmenté, à compter du 1<sup>er</sup> avril 2013, en moyenne et à périmètre constant, de + 3,0 %.

Par ailleurs, pour la période tarifaire 2013, la mesure incitative au développement du trafic et à une meilleure utilisation des infrastructures a été reconduite, mise en œuvre pour la période 2011. Deux critères complémentaires d'éligibilité ont été ajoutés :

- le périmètre des compagnies éligibles sera relatif à celles opérant encore sur les plates-formes de Paris-Orly et Paris-Charles de Gaulle, à la date du 31 mars 2014 ;
- le transporteur aérien devra avoir déféré, le cas échéant et au plus tard à la date du 31 mars 2014, à toute mise en demeure relative au paiement de la redevance par passager dont le délai est expiré à cette même date.

Le plafond de la période 2013 de cette mesure atteint 5,4 millions d'euros (en euros 2013), par application de l'indexation de + 3,0 % au plafond de la période 2012.

#### POUR LA PÉRIODE TARIFAIRES 2014 :

Le taux plafond de base correspond à une progression des tarifs de référence 2013 de + 2,9 % (variation de l'inflation (indice IPC 4018 E) entre septembre 2013 et septembre 2012 majorée de 2,2 points) à laquelle sont appliqués les ajustements relatifs aux facteurs :

- qualité de service : correspondant à un bonus de + 0,8 % ;
- trafic : déterminé à 0 %, le trafic réalisé étant dans la zone de franchise du trafic de référence du CRE ;
- investissements (INV1) établi à - 0,04 %, lié à un léger retard de livraison de la galerie 2E-2F par rapport au calendrier de référence du CRE.

(1) Disponible sur le site Internet [www.aeroportsdeparis.fr](http://www.aeroportsdeparis.fr)

Le plafond d'évolution des tarifs 2014 est donc de + 3,6 % par rapport aux tarifs de référence 2013, soit de + 3,7 % par rapport aux tarifs effectifs 2013.

Aéroports de Paris a soumis à l'avis des commissions consultatives économiques et à l'homologation de l'État, les évolutions tarifaires moyennes annuelles suivantes des redevances :

- + 2,95 % à Paris-Charles de Gaulle et Paris-Orly ;
- + 3,71 % à Paris-Le Bourget.

La proposition d'Aéroports de Paris concernant les tarifs pour services rendus couvrant la période du 1<sup>er</sup> avril 2014 au 31 mars 2015 a été homologuée par l'autorité de supervision indépendante le 8 janvier 2014 et rendue publique le 23 janvier 2014. Comme pour les périodes tarifaires de 2011 à 2013, Aéroports de Paris a retenu, pour la période tarifaire 2014, une évolution homogène en pourcentage des tarifs des redevances par passager, d'atterrissage et de stationnement. Les tarifs des redevances principales et accessoires (hors PHMR) ont ainsi augmenté, à compter du 1<sup>er</sup> avril 2014, en moyenne et à périmètre constant, de + 2,95 %.

En outre, pour la période tarifaire 2014, Aéroports de Paris a reconduit les modalités de calcul et les conditions d'attribution 2013 de la mesure incitative au développement du trafic et à une meilleure utilisation des infrastructures. Le plafond 2014 de la mesure incitative a été déterminé en fonction du taux moyen d'évolution annuelle des tarifs des redevances et atteindra donc 5,6 millions d'euros (en euros 2014) pour la période 2014, par application de l'indexation de 2,95 % au plafond de la mesure considéré en 2013.

#### POUR LA PÉRIODE TARIFAIRES 2015 :

Le taux plafond de base correspond à une progression des tarifs de référence 2014 de + 2,42 % (variation de l'inflation (indice IPC 4018 E) entre septembre 2014 et septembre 2013 majorée de 2,2 points) à laquelle sont appliqués les ajustements relatifs aux facteurs :

- qualité de service : correspondant à un bonus de + 0,9 % ;
- trafic : déterminé à 0 %, le trafic réalisé étant dans la zone de franchise du trafic de référence du CRE ;
- investissements (INV1) établi à - 0,1 %, lié à un retard de livraison du 400 Hz de CDG1 et du seuil 08 par rapport au calendrier de référence du CRE.

Le plafond d'évolution des tarifs 2015 est donc de + 3,2 % par rapport aux tarifs de référence 2014, soit de + 3,3 % par rapport aux tarifs effectifs 2014.

Aéroports de Paris a soumis à l'avis des commissions consultatives économiques et à l'homologation de l'État, les évolutions tarifaires moyennes annuelles suivantes des redevances :

- + 2,4 % à Paris-Charles de Gaulle et Paris-Orly ;
- + 3,27 % à Paris-Le Bourget.

La proposition d'Aéroports de Paris concernant les tarifs pour services rendus couvrant la période du 1<sup>er</sup> avril 2015 au 31 mars 2016 a été homologuée par l'autorité de supervision indépendante le 20 janvier 2015 et rendue publique le 27 janvier 2015. Comme pour les périodes tarifaires de 2011 à 2014, Aéroports de Paris a retenu, pour la période tarifaire 2015, une évolution homogène en pourcentage des tarifs des redevances par passager, d'atterrissage et de stationnement. Les tarifs des redevances principales et accessoires (hors PHMR) vont ainsi augmenter, à compter du 1<sup>er</sup> avril 2015, en moyenne et à périmètre constant, de + 2,4 %.

En outre, pour la période tarifaire 2015, Aéroports de Paris a reconduit les modalités de calcul et les conditions d'attribution 2014 de la mesure incitative au développement du trafic et à une meilleure utilisation des infrastructures. Le plafond 2015 de la mesure incitative a été déterminé en fonction du taux moyen d'évolution annuelle des tarifs des redevances et atteindra donc 5,7 millions d'euros (en euros 2015) pour

la période 2015, par application de l'indexation de 2,4 % au plafond de la mesure considérée en 2014.

#### Révision ou fin anticipée du contrat

Au cas où l'une des conditions suivantes est réunie, les parties conviennent d'examiner la nécessité de réviser le contrat suivant les modalités fixées ci-après.

**Première condition :** relative à la mesure du trafic, appréciée par l'indicateur QT(n) défini de la façon suivante : QT(n) = PAX (n-1)

où : PAX (n-1) est le nombre de passagers commerciaux hors transits, embarqués et débarqués sur la période allant du 1<sup>er</sup> octobre de l'année « n-2 » au 30 septembre de l'année « n-1 » sur les Aéroports de Paris-Charles de Gaulle et Paris-Orly.

L'examen de la nécessité de réviser le contrat s'appliquerait dans l'hypothèse où cet indicateur dépasserait, trois années d'affilée, la valeur QTMM(n) définie ci-dessous, ou resterait trois années d'affilée en deçà de la valeur QTmm(n) :

N	2012	2013	2014	2015
QTMM(n)	86 518 237	91 121 538	96 384 411	102 052 316
QTmm(n)	82 704 431	82 138 979	83 201 927	84 766 569

**Seconde condition :** dans l'hypothèse où, à l'issue des années civiles postérieures à 2011, les dépenses d'investissements du périmètre régulé, cumulées depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2011, n'atteindraient pas 75 % du montant prévu.

Sous réserve de l'application de ces conditions, à la demande de l'une des parties estimant que la situation nouvelle traduirait une modification substantielle des conditions économiques du contrat, celles-ci conviennent de rechercher un accord amiable sur le principe et sur la procédure de révision du Contrat de Régulation Économique. En cas d'accord amiable, les Parties révisent le contrat dans un délai de deux mois, ce délai courant, s'il y a lieu, à compter de la date de l'avis de la commission consultative aéroportuaire (prévu par l'article R. 224-4 du Code de l'aviation civile).

À défaut d'accord amiable dans un délai d'un mois suivant la demande de la Partie requérante, le ministre chargé de l'Aviation civile saisit la commission consultative aéroportuaire sous quinzaine sur le principe et sur la procédure de révision du contrat. Si la commission consultative aéroportuaire est d'avis qu'il est nécessaire de réviser le contrat, la procédure de révision est menée conformément à cet avis et les Parties révisent le contrat dans un délai de deux mois, ce délai courant, s'il y a lieu, à compter de la date de l'avis de la commission consultative aéroportuaire prévu par l'article R. 224-4 du Code de l'aviation civile.

En outre, à la demande de l'une des Parties estimant que des circonstances exceptionnelles et imprévisibles autres que celles mentionnées supra, et se traduisant par un bouleversement de l'économie du contrat, nécessitent de réviser celui-ci ou d'y mettre fin, celles-ci conviennent de rechercher un accord amiable sur la nécessité d'une révision ou d'une fin anticipée du contrat. En cas d'accord amiable sur une révision, les Parties en déterminent également la procédure de préparation. À défaut d'accord amiable dans un délai d'un mois suivant la demande de la partie requérante, le ministre chargé de l'Aviation civile saisit la commission consultative aéroportuaire sous quinzaine sur le principe et la procédure de révision ou de fin anticipée du contrat. Si la commission consultative aéroportuaire est d'avis qu'il est nécessaire de réviser le contrat ou qu'il convient d'y mettre fin, les ministres chargés de l'Aviation civile et de l'Économie prescrivent une révision du contrat ou y mettent fin de manière anticipée selon les modalités préconisées par ladite commission.

En cas de fin anticipée du présent contrat et sauf accord des parties, les tarifs des redevances restent en vigueur jusqu'à la fin de la période tarifaire prévue par le contrat.

## Préparation du Contrat de Régulation Economique 2016-2020

Après avoir engagé en 2014 une concertation approfondie avec les transporteurs aériens et entendu leurs attentes et priorités, Aéroports de Paris a présenté à ces derniers et à leurs représentants membres de la Commission consultative économique (Cocoéco), au cours du dernier trimestre 2014, ses premières orientations concernant les principaux axes du prochain Contrat de Régulation Economique (CRE) appelé à couvrir la période 2016-2020, c'est-à-dire du 1<sup>er</sup> avril 2016 au 31 mars 2021.

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

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

- D'un programme d'investissements du périmètre régulé<sup>(2)</sup> sélectif mais ambitieux de 3,1 milliards d'euros mettant l'accent sur l'optimisation, la maintenance et la mise en conformité des installations ainsi que sur la robustesse opérationnelle,
- De la conquête du trafic, en particulier international et en correspondance, grâce notamment à la refonte de la politique tarifaire et à une plus grande qualité de service,
- D'une compétitivité renforcée grâce à un effort sans précédent de maîtrise des charges courantes<sup>(3)</sup> du périmètre régulé (croissance limitée à + 2,5 %, y compris inflation, en moyenne par an, dans un contexte d'augmentation de l'activité et des surfaces), au service de la modération tarifaire avec une proposition d'évolution tarifaire annuelle de IPC<sup>(4)</sup> + 1,75 %<sup>(5)</sup>,
- Et d'un objectif de convergence de la rentabilité des capitaux employés du périmètre régulé au niveau du CMPC<sup>(6)</sup> du Groupe (estimé à 5,8 %) en 2020 sur la base d'un cadre de régulation stabilisé.

Conformément à la procédure réglementaire, Aéroports de Paris est entré le 20 janvier 2015 dans une période de consultation publique sur sa proposition pour le Contrat de Régulation Economique 2016-2020, qui a pris fin le 7 mars 2015. À l'issue de cette consultation, il est prévu que le Ministre chargé de l'aviation civile saisisse la Commission Consultative Aéroportuaire. Celle-ci rend public un avis dans le mois qui suit sa saisine, conformément à la réglementation. Aéroports de Paris envisage une signature du CRE 2016-2020 avec l'État français à l'été 2015 pour une application aux tarifs des redevances à compter du 1<sup>er</sup> avril 2016.

## Sûreté

### Description de l'activité de sûreté

L'organisation de la sûreté sur les aéroports relève des États qui peuvent en déléguer la mise en œuvre aux exploitants d'aérodromes ou à d'autres intervenants.

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

(2) Le périmètre régulé est défini par l'article 1 de l'arrêté du 16 septembre 2005 relatif aux redevances pour services rendus sur les aérodromes, modifié le 1<sup>er</sup> janvier 2011 par l'arrêté du 17 décembre 2009.

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

(4) Indice des prix à la consommation.

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

(6) Coût Moyen Pondéré du Capital.

Sous l'autorité du préfet compétent et sous le contrôle des services de l'État, Aéroports de Paris est tenu de mettre en place :

- un service d'inspection filtrage de 100 % des passagers (passage sous un portique permettant la détection de métaux) et de tous les bagages de cabine (examinés par un appareil à rayon X complétés éventuellement d'une fouille, voire d'une détection de traces d'explosifs), comprenant en outre depuis le 31 janvier 2014, le contrôle des liquides, gels et aérosols au moyen d'équipement dédiés à la détection d'explosifs pour ce type de produit ; à ces mesures pérennes se sont ajoutées, depuis le 21 juillet 2014, des mesures dites « temporaires et urgentes » prises dans le cadre de la mesure VIGIPIRATE sur les aéroports de Paris-Orly et Paris-Charles de Gaulle ;
- un service d'inspection filtrage des bagages de soute en vertu duquel 100 % des bagages de soute sont inspectés selon des moyens définis par l'État et qui sont essentiellement des appareils de détection d'explosifs généralement intégrés dans le dispositif de traitement des bagages des plates-formes, éventuellement, complété d'équipes cynotechniques ;
- des mesures d'inspection filtrage des personnels et des véhicules à chacun des accès à la zone de sûreté à accès réglementé des aéroports, en recourant en particulier à la biométrie ;
- des mesures d'inspection filtrage de fournitures d'aéroports ;
- des procédures de sûreté d'utilisation des installations mises à la disposition de ses partenaires (comptoirs d'enregistrement, salles d'embarquement, etc.) ;
- des aménagements spécifiques en aérogares et hors aérogares : séparation physique des flux de passagers au départ et à l'arrivée, vidéosurveillance des postes d'inspection filtrage et des accès des personnels, clôtures de sûreté, sorties de secours sécurisées, portes et couloirs anti-retour, etc. ;
- des procédures de rondes et surveillances de la frontière sûreté ainsi que du contrôle en PCZAR (partie critique de la zone de sûreté à accès réglementé) des titres de circulation aéroportuaire et des laissez-passer véhicules.

L'ensemble de ces mesures doit être décrit dans un programme de sûreté, établi sur chaque plateforme par Aéroports de Paris et transmis pour instruction aux services de l'Aviation Civile. Les programmes de sûreté donnent lieu à la délivrance d'un agrément de sûreté d'une durée maximale de 5 ans par la préfecture compétente. Cet agrément est de 5 ans pour Paris-Le Bourget depuis l'approbation du programme de sûreté le 28 juin 2012, et pour Paris-Orly depuis le 29 mars 2013. Le programme de sûreté de Paris-Charles de Gaulle a reçu le 14 avril 2014 un agrément valant jusqu'au 29 mars 2018 de manière à pouvoir être instruit conjointement avec celui de Paris-Orly.

Les programmes de sûreté précisent les missions, les lieux, les moyens et les procédures mises en œuvre, et sont complétés par des plans de formations relatifs au recrutement et à la formation des personnes œuvrant dans le domaine de la sûreté, ainsi que des programmes

d'assurance qualité qui décrivent notamment le dispositif de supervision par Aéroports de Paris des entreprises prestataires de sûreté.

Environ 300 personnes sont employées par Aéroports de Paris pour assurer directement les fonctions sûreté et près de 4 800 sont employées par des entreprises prestataires spécialisées pour exercer les missions d'inspection filtrage, dont la filiale Hub Safe. Ces sociétés, à l'exception d'Hub Safe qui contracte de gré à gré en sa qualité de filiale d'Aéroports de Paris, sont sélectionnées par Aéroports de Paris, pour le compte de l'État, à l'issue d'une procédure négociée avec publicité et mise en concurrence.

### Financement de l'activité de sûreté

Les activités de sûreté, comme celles relatives au sauvetage et à la lutte contre l'incendie des aéronefs et au service de prévention du péril animalier, celles liées aux mesures effectuées dans le cadre de contrôles environnementaux et certaines de celles se rapportant au contrôle automatisé aux frontières par identification biométrique, sont financées par la taxe d'aéroport perçue sur chaque passager au départ et sur chaque tonne de fret et de courrier embarquée.

Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2011, la taxe d'aéroport s'élève à 11,5 euros par passager au départ et à 1,0 euro par tonne de fret ou de courrier. Afin de renforcer la compétitivité du *hub* de Paris-Charles de Gaulle, depuis le 1<sup>er</sup> avril 2013, la taxe d'aéroport s'élève à 6,9 euros pour les passagers en correspondance au départ.

Par ailleurs, une majoration de 1,25 euro par passager au départ alimente un système de péréquation contribuant au financement de ces activités régaliennes sur les petits aéroports du territoire français dont le trafic annuel est inférieur à 5 millions d'unités de trafic, une unité de trafic étant égale à un passager ou 100 kilogrammes de fret ou de courrier à l'embarquement ou au débarquement. Depuis la loi de finances rectificative pour 2013 (loi n° 2013-1279 du 29 décembre 2013 modifiant l'article 1609 quatercies du Code général des impôts),

Aéroports de Paris, en tant que groupement d'aérodromes ne bénéficie plus du système de péréquation pour le financement des mesures de sûreté pour les aérodromes de Pontoise, Toussus-le-Noble et Issy-les-Moulineaux.

Les compagnies aériennes déclarent, auprès de la DGAC, le nombre de passagers, la masse de fret et de courrier embarqués, pour les vols effectués au départ de chaque aérodrome. Cette déclaration est accompagnée du paiement de la taxe due. La DGAC réalise les contrôles nécessaires sur les déclarations reçues des compagnies aériennes et s'assure du recouvrement des sommes dues. Elle reverse ensuite à Aéroports de Paris les montants reçus des compagnies ayant décollé des aéroports parisiens.

Aéroports de Paris fournit aux ministres chargés de l'aviation et du budget les données relatives aux coûts exposés pour l'année en cours, l'année précédente et les années suivantes, nécessaires à la fixation du taux de la taxe. L'administration notifie ensuite à Aéroports de Paris les données retenues pour la fixation du taux de la taxe. Les activités de sécurité et de sûreté ne peuvent être, en cumul pluriannuel, ni bénéficiaires ni déficitaires. Le « bénéfice » ou le « déficit » cumulés enregistrés est pris en compte pour la fixation du taux de la taxe des années suivantes. Les revenus liés à la sûreté et à la sécurité aéroportuaires au titre de l'année 2014 s'élèvent à 485 millions d'euros.

À la suite des attentats du 11 septembre 2001 aux États-Unis, le renforcement des mesures de sûreté a conduit à la hausse particulièrement rapide des dépenses de sûreté et autres missions d'intérêt général financées par la taxe d'aéroport (comptabilisée en « Revenus liés à la sûreté et sécurité aéroportuaires ») qui sont passées de 174 millions d'euros en 2002 à 485 millions d'euros en 2014 sur les aéroports de Paris-Charles de Gaulle, Paris-Orly et Paris-Le Bourget dont près de 90 % pour la sûreté. Elles sont constituées notamment de charges de sous-traitance, de charges de personnel, d'amortissements des immobilisations et de charges de maintenance.

### Commerces et services

Ce segment rassemble l'ensemble des activités commerciales (boutiques, bars et restaurants, parcs de stationnement, locations en aérogares notamment) d'Aéroports de Paris ainsi que les activités des co-entreprises de distribution commerciale en aéroports (Société

de Distribution Aéroportuaire, et Relay@ADP) et de publicité (Média Aéroports de Paris). Le résultat de ces dernières est comptabilisé selon la méthode de la mise en équivalence.

(en millions d'euros)	2014	2013 pro forma	2014-2013
Chiffre d'affaires	956	949	+ 0,7 %
EBITDA	560	545	+ 2,6 %
Quote-part de résultat des MEE opérationnelles	9	9	+ 5,8 %
Résultat opérationnel courant (yc MEE opérationnelles)	463	452	+ 2,3 %

### Description générale de l'activité commerciale

Les activités commerciales d'Aéroports de Paris désignent les activités payantes s'adressant au grand public : passagers, accompagnants et personnels travaillant sur les plates-formes. Elles comprennent par exemple les boutiques, les bars et restaurants, les banques et bureaux

de change, les loueurs de voitures, la régie publicitaire, et de façon générale tout autre service payant (Internet, stations-service, etc.).

Au cœur de la dynamique de développement du Groupe, les activités commerciales contribuent à la performance économique et à l'attractivité de ses installations. Aéroports de Paris intervient en tant que bailleur, aménageur, promoteur et gestionnaires d'activités commerciales au travers des co-entreprises Société de Distribution Aéroportuaire, Média Aéroports de Paris et Relay@ADP.

## Décomposition du chiffre d'affaires

(en millions d'euros)	2014	2013 pro forma	2014-2013
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>956</b>	<b>949</b>	<b>+ 0,7 %</b>
Activités commerciales	400	386	+ 3,8 %
Parcs et accès	183	165	+ 11,2 %
Prestations industrielles	43	60	- 28,5 %
Recettes locatives	105	105	- 0,4 %
Autres produits	224	233	- 3,8 %

## Loyers perçus par les activités commerciales

(en millions d'euros)	2014	2013 pro forma	2014-2013
<b>Activités commerciales (loyers)</b>	<b>400</b>	<b>386</b>	<b>+ 3,8 %</b>
Boutiques en zone côté piste	284	273	+ 4,0 %
Boutiques en zone côté ville	15	14	+ 8,1 %
Bars et restaurants	31	32	- 0,5 %
Publicité	29	28	+ 4,2 %
Banques et change	19	17	+ 10,8 %
Loueurs	13	14	- 4,9 %
Autres	10	9	x8

Les activités commerciales exploitées en zone côté ville se trouvent en amont des filtres de contrôle (douanes, police aux frontières, postes d'inspection-filtrage) et toute personne peut y effectuer des achats. Les activités commerciales exploitées en zone côté piste se trouvent au-delà des filtres de contrôle. La zone côté piste inclut d'une part des espaces appelés « zone Schengen », qui ne donnent plus lieu au passage de la police des frontières, et d'autre part la « zone internationale », dans laquelle les passagers des vols internationaux à destination de tous les pays hors Union européenne, ou à destination des DOM COM, peuvent y acheter des produits en *duty free* (hors taxes).

L'offre de boutiques proposée dans les aérogares d'Aéroports de Paris est organisée autour de deux grandes catégories :

- les activités stratégiques, qui incarnent le positionnement « Paris, Capitale de la Création », et qui représentent les meilleures rentabilités surfaciques <sup>(1)</sup> : la Beauté (parfums et cosmétiques), la Mode & Accessoires et l'Art de Vivre (gastronomie, confiserie, vins et spiritueux). Aéroports de Paris a fait progressivement le choix de faire opérer ces activités par Société de Distribution Aéroportuaire qui est co-détenue par AELIA (une société du groupe Lagardère), et qui opère notamment les activités de Beauté, Alcool, Tabac ainsi qu'une partie de la Gastronomie et de la Mode & Accessoires ;
- les activités de loisirs et de convenience : Presse, Librairie, Photo-Vidéo-Son, Souvenirs, Cadeau, Jouet et les Pharmacies. Sur une partie de ce périmètre existe depuis le 4 août 2011 une co-entreprise, Relay@ADP, qui opère les activités de Presse, Librairie, Convenience et Souvenirs, et qui est détenue à 49 % par Aéroports de Paris, 49 % par Lagardère Services et 2 % par Société de Distribution Aéroportuaire.

Les bars, restaurants et autres services marchands payants sont principalement exploités par des tiers, même si Relay@ADP a ouvert en décembre 2012 une première unité de restauration sous enseigne Kayser. Aéroports de Paris perçoit des gestionnaires de ces bars et restaurants un revenu essentiellement assis sur le chiffre d'affaires de l'activité considérée. Pour Aéroports de Paris, les revenus tirés des activités commerciales sont en conséquence fortement liés au chiffre d'affaires brut réalisé en caisse par les exploitants.

Aéroports de Paris perçoit également des revenus en provenance de la publicité qui est faite sur ses plates-formes (commercialisée depuis juin 2011 par Média Aéroports de Paris, co-détenue avec JC Decaux France SAS), et des revenus issus des loueurs de véhicules, des activités de banque et change et de plusieurs services payants (emballage et consigne bagages, téléphonie...).

## Stratégie en matière d'activité commerciale

D'ici 2015, le Groupe a l'ambition de devenir le référent du commerce en aérogare en Europe en termes de performance économique, d'innovation et de satisfaction clients. Pour atteindre cet objectif, Aéroports de Paris a choisi un positionnement unique : « Paris, capitale de la création » centré sur 3 familles de produits clés (Beauté, Mode et Accessoires et Art de vivre) associé au développement de concepts exclusifs et à une mise en valeur des marques, notamment françaises.

Cette stratégie sera accompagnée d'une croissance de la surface totale dédiée aux commerces (bars et restaurants, boutiques en zone côté ville et en zone côté piste), avec un objectif de développement de près de 18 % entre 2009 et 2015 et de 35 % pour les boutiques en zone internationale d'ici à 2015, et devrait permettre ainsi à Aéroports de Paris d'atteindre un chiffre d'affaires par passager <sup>(2)</sup> de 19 euros d'ici à fin 2015. En 2014, le chiffre d'affaires par passager s'est élevé à 18,2 euros.

(1) Indicateur de mesure calculé en ramenant le chiffre d'affaires réalisé par les boutiques sur la surface qu'elle occupe en m<sup>2</sup>.

(2) Chiffre d'affaires dans les boutiques en zone côté piste par passager au départ.

## Évolution de la surface totale dédiée aux commerces :

(en milliers de m <sup>2</sup> )	2009	2011	2012	2013	2014	Objectif 2015	2009-2015
Boutiques en zone côté piste	22	22	27	29	29	30	+ 38,0 %
Dont en zone internationale	18	18	22	22	23	24	+ 34,8 %
Dont en zone Schengen	4	5	5	6	6	6	+ 56,4 %
Boutiques en zone côté ville	5	4	4	5	5	5	- 11,3 %
Bars et restaurants	23	23	25	24	25	24	+ 5,2 %
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>50</b>	<b>56</b>	<b>57</b>	<b>59</b>	<b>59</b>	<b>+ 18,0 %</b>

L'année 2014 a été marquée par l'ouverture de 41 points de vente, correspondant soit à des nouvelles surfaces, soit à des réaménagements de points de vente existants. Parmi les principales réalisations, se trouvent la finalisation de la réfonte des zones côté ville et côté pistes des terminaux 2A et 2C, l'ouverture de la « Petite Madeleine du terminal 2F » de Paris-Charles de Gaulle, reprenant le concept gastronomique mis en place en zone côté ville du terminal Ouest de Paris-Orly fin 2011 (avec notamment Nespresso et Ladurée), ainsi que l'ouverture de la nouvelle zone de luxe de la place centrale du Hall K du terminal 2E de Paris-Charles de Gaulle, mettant un accent très particulier sur les grandes maisons françaises de la Mode et de la Gastronomie (Chanel, Cartier, Dior, Hermès, Les Caves Particulières by Moët Hennessy).

Outre le développement des surfaces commerciales et l'optimisation de leur positionnement dans le flux, Aéroports de Paris s'est attaché à définir un positionnement d'offre unique, tourné autour de l'idée « Paris, capitale de la création ». Pour alimenter ce positionnement, plusieurs actions ont été mises en place. En premier lieu, une large majorité des développements de surfaces a été accordée aux commerces de Mode, de Beauté et de Gastronomie. Ces commerces bénéficient également des meilleurs emplacements.

Par ailleurs, des concepts exclusifs ont été mis en place, permettant de mettre en valeur les terroirs et les savoir-faire de nos régions. Au rang de ceux-ci, la cave à vins et champagnes mise en place dans les Halls K, L, M du terminal 2E et dans la liaison A-C à l'aéroport de Paris-Charles de Gaulle, qui rassemble une offre exceptionnelle avec la présence de quelques grands crus que l'on peut difficilement trouver ailleurs.

Enfin, Aéroports de Paris a fortement enrichi son portefeuille de marques de premier plan incarnant son positionnement. Ainsi, des marques emblématiques sont aujourd'hui présentes, dont certaines pour la première fois en aéroport : Chanel, Hermès, Dior, Cartier Gucci, Prada, Miu Miu, Bottega Veneta, Fendi, Tod's, Bulgari, Burberry, Longchamp, Repetto, Rolex, Ladurée, La Maison du Chocolat, Nespresso, Mariage Frères. Il est par ailleurs à noter que ces marques bénéficient de boutiques à leur image, leur permettant d'exprimer la totalité de leur univers.

Au-delà de ces activités, Aéroports de Paris a aussi enrichi sensiblement son offre de Loisirs, Cadeaux et Convenience, et a diversifié son offre en développant les gammes de produits accessibles :

- mise en œuvre d'un partenariat avec la FNAC sur 8 magasins ;
- création d'un concept de souvenirs Air de Paris opéré par Relay@ ADP sur 7 magasins ;
- ouverture du nouveau concept de magasin Relay (premier magasin pilote ouvert au terminal Ouest de Paris-Orly en mai 2013, suivi de 6 autres magasins depuis) ;
- agrandissement et repositionnement des pharmacies dans les flux ;
- développement de l'accessibilité sur plusieurs familles de produits : confiserie (ouverture du premier magasin M&M's store Paris au terminal 2A), beauté (référencement de nouvelles marques accessibles comme Bourjois, Nuxe ou Benefit cosmetics), et préparation de projets sur la Mode qui verront le jour en 2015.

## Activités des co-entreprises

(en millions d'euros)	2014	2013 pro forma	2014-2013
<b>Chiffre d'affaires des co-entreprises (100 %)</b>	<b>813</b>	<b>781</b>	<b>+ 4,0 %</b>
Société de Distribution Aéroportuaire	699	673	+ 3,9 %
Relay@ADP	68	65	+ 4,8 %
Média Aéroports de Paris	46	44	+ 4,8 %
<b>Résultat net des co-entreprises (100 %)</b>	<b>18</b>	<b>17</b>	<b>+ 5,7 %</b>
Société de Distribution Aéroportuaire	13	13	+ 2,9 %
Relay@ADP	2	2	+ 3,6 %
Média Aéroports de Paris	3	3	+ 19,8 %

## Société de Distribution Aéroportuaire

### Présentation

En parallèle de l'activité de location d'espaces à vocation commerciale, Aéroports de Paris exerce une activité de gestion directe d'espaces commerciaux, notamment par sa co-entreprise Société de Distribution Aéroportuaire, SAS de droit français, en partenariat avec le spécialiste de la distribution aéroportuaire AELIA, filiale du groupe Lagardère Services.

Société de Distribution Aéroportuaire intervient dans les domaines de la vente d'alcool, de tabac, de parfums-cosmétiques, de gastronomie et de mode et accessoires.

En l'état actuel des statuts, chacun des partenaires détient 50 % du capital et a droit à 50 % dans les bénéfices et les réserves de la Société. Depuis le 30 avril 2013, les actions de Société de Distribution Aéroportuaire sont librement cessibles sous réserve des dispositions concernant le droit de préemption et de l'agrément du partenaire du cessionnaire des actions. Par ailleurs, les statuts de la société offrent à

chacun des associés la possibilité de provoquer l'exclusion de l'autre associé et la cession forcée de ses actions en cas de violation d'une clause statutaire, de mise en redressement judiciaire ou de réduction du capital de l'associé concerné en dessous du minimum légal. En outre, Aéroports de Paris bénéficie de la possibilité de provoquer l'exclusion d'AELIA en cas de perte du contrôle de celle-ci par le groupe Lagardère Services ou en cas de résiliation ou expiration de l'ensemble des baux conclus avec Aéroports de Paris fixant les conditions d'occupation par la société du domaine aéroportuaire sur les Aéroports de Paris-Charles de Gaulle et Paris-Orly.

Aéroports de Paris et AELIA ont mis en place un pilotage bipartite et équilibré au travers de plusieurs organes de gouvernance :

- un organe collégial dénommé « Conseil », qui est composé de quatre représentants de chacun des deux associés, ainsi que de la Présidence de la Société de Distribution Aéroportuaire ;
- une Présidence assurée par une personne morale, la SARL ADPLS Présidence, dont les deux cogérants sont d'une part un représentant de Lagardère Services, et d'autre part un représentant d'Aéroports de Paris ;
- et une Direction générale, avec pour rôle d'assurer la gestion opérationnelle de la Société.

## Stratégie

Société de Distribution Aéroportuaire a pour ambition de créer l'expérience « ultime » de shopping parisien sur les segments de produits dont elle a la responsabilité. Pour ce faire, elle exploite des boutiques soit sous ses propres enseignes (BuY Paris Duty Free pour la Beauté, l'Art de vivre et le Tabac, et BuY Paris Collection pour la Mode & Accessoires), soit des enseignes de marques reconnues et au cœur du positionnement, notamment dans les segments de la Gastronomie et de la Mode & Accessoires.

À fin 2014, Société de Distribution Aéroportuaire gère 129 boutiques sur une surface totale de 22 300 m<sup>2</sup> sur l'ensemble des terminaux de Paris-Charles de Gaulle et Paris-Orly.

L'année 2014 a été marquée par le premier projet à l'international de SDA, avec le rachat le 1<sup>er</sup> décembre 2014 de la filiale de gestion des espaces commerciaux de l'aéroport de Zagreb, en Croatie. Cette reprise des activités commerciales de Zagreb, pour une durée totale de 15 ans, s'effectuera en deux temps : (1) l'exploitation à partir du 1<sup>er</sup> décembre 2014 de deux magasins dans le terminal actuel, un magasin principal Duty Free en zone côté pistes de 600 m<sup>2</sup> et une boutique de souvenirs en zone côté ville de 47 m<sup>2</sup>, puis (2) l'exploitation à partir de 2017 des espaces commerciaux dans le nouveau terminal dont la capacité totale sera de 5 millions de passagers (versus 2 millions de passagers actuellement).

Pour Aéroports de Paris, qui est également actionnaire de la société ZAIC-A ayant remporté la concession de l'aéroport de Zagreb en 2012 ainsi que porteur du contrat d'exploitation et de maintenance de l'aéroport (à travers sa filiale Aéroports de Paris Management et sa participation TAV Airports), cette acquisition est une étape importante d'exportation de l'ensemble des savoir-faire du groupe à l'international.

## Relay@ADP

### Présentation

Aéroports de Paris et Lagardère Services ont créé en août 2011 Relay@ADP, SAS de droit français et co-entreprise dédiée aux activités de presse, de librairie, de convenience et de souvenirs. Cette société est détenue à 49 % par Aéroports de Paris, 49 % par Lagardère Services et 2 % par la Société de Distribution Aéroportuaire. Les modalités de gouvernance et d'exclusion du coassocié de cette société sont similaires à celles applicables à Société de Distribution Aéroportuaire. En outre, les actions de la société Relay@ADP sont inaliénables pendant 9 années, *i.e.* jusqu'en août 2019.

À fin 2014, Relay@ADP gère 62 boutiques sur une surface totale de 6 700 m<sup>2</sup> sur l'ensemble des terminaux de Paris-Charles de Gaulle et Paris-Orly.

## Stratégie

Parmi les axes stratégiques majeurs mis en œuvre par Relay@ADP, figurent :

- l'ouverture de magasins de grande taille sous enseigne Relay permettant la mise en place de plusieurs axes de différenciation d'offre autour de l'univers du voyageur. Relay@ADP a inauguré en mai 2013 ce nouveau concept de magasin au terminal Ouest de Paris-Orly ;
- le développement du nouveau concept dédié de Souvenirs de Paris, « Air de Paris », qui représente un potentiel important de développement. Le premier magasin a ouvert en 2011 dans la zone Schengen du terminal Sud de Paris-Orly. 8 magasins de ce type étaient ouverts à fin 2014 (dont 1 magasin mixte Relay et Air de Paris) ;
- la diversification vers la restauration avec la création, fin 2012, d'une première unité de restauration sous enseigne Kayser au terminal Ouest de Paris-Orly ;
- le développement de la petite restauration accessible et à emporter dans les magasins Relay (boissons, sandwichs et salades)

## Média Aéroports de Paris

### Présentation

Aéroports de Paris et JC Decaux France SAS ont créé en juin 2011 Média Aéroports de Paris, SAS de droit français et co-entreprise destinée à exploiter et commercialiser, à titre principal, des dispositifs publicitaires, et, à titre accessoire, un média télévisuel dédié à la relation passager/aéroport, sur les aéroports exploités par Aéroports de Paris en île-de-France. Cette société est détenue à 50 % par Aéroports de Paris et 50 % par JC Decaux France SAS.

Une offre largement renouvelée a été mise en place depuis 2011, offrant notamment la perspective d'une amélioration de la qualité de service et de l'innovation, à travers de nouveaux supports moins nombreux mais plus modernes (ces supports ont été dessinés par le designer de renommée internationale Patrick Jouin et comprennent une part importante d'écrans digitaux), et avec une offre événementielle plus riche et plus diversifiée. Elle permet par ailleurs d'exploiter au mieux le potentiel de visibilité qu'offrent les plates-formes d'Aéroports de Paris et d'optimiser ainsi le bénéfice économique pour les partenaires.

Les modalités de gouvernance et d'exclusion du coassocié sont similaires à celles applicables à Société de Distribution Aéroportuaire. En outre, les actions de la société Media Aéroports de Paris sont inaliénables pendant 9,5 années, *i.e.* jusqu'en décembre 2019.

## Prestations industrielles

Les prestations industrielles recouvrent la production et la fourniture de chaleur à des fins de chauffage, grâce à des installations thermiques et à des réseaux de distribution d'eau chaude, la production et la fourniture de froid pour la climatisation des installations, grâce à des centrales frigorifiques (alimentées à l'électricité) et à des réseaux de distribution d'eau glacée, la fourniture d'eau potable et la collecte des eaux usées, la collecte des déchets et l'alimentation en courant électrique. L'essentiel de l'électricité consommée sur les plates-formes est acheté à l'extérieur, même si Aéroports de Paris dispose d'une certaine capacité de production pour pouvoir secourir immédiatement les installations aéronautiques en cas de panne.

## L'offre de services aux usagers

Dans un souci constant d'amélioration de la satisfaction passagers et des prestations offertes à ses clients, Aéroports de Paris a mis en place et adapte en permanence une vaste offre de services.

### Information aux passagers

Les passagers utilisant les plates-formes d'Aéroports de Paris ont à leur disposition un serveur vocal interactif (le 39 50) et un site Internet ([www.aeroportsdeparis.fr](http://www.aeroportsdeparis.fr)) qui recueille plus de 1 500 000 visites par mois) proposant des informations sur les horaires des vols, les compagnies aériennes, les parcs de stationnement et les accès, un magazine (Paris Worldwide) qui offrent des informations sur Paris, sur l'actualité d'Aéroports de Paris et des informations promotionnelles sur l'offre commerciale, une chaîne de télévision (AEO, diffusée sur plus de 200 écrans) et des guides d'informations pratiques mis à disposition des passagers.

Dans le but de faciliter la connexion des passagers, des espaces et bornes Internet ont été installés dans l'ensemble des terminaux, et Hub One, filiale d'Aéroports de Paris, a déployé un réseau Wifi permettant au grand public de se connecter gratuitement à Internet. Des bornes d'information tactiles en 10 langues ont également été mises en place à Paris-Orly et à Paris-Charles de Gaulle. Pour s'adapter à l'utilisation croissante des smartphones, un service Web mobile et une application, MyAirport, disponible en 10 langues pour iPhone, Android et Windows phone (plus de 1 million de téléchargements) ont été développés permettant, notamment, de consulter les horaires de vols et les informations concernant le vol en temps réel.

### Accueil et confort

En zone côté ville, des comptoirs d'accueil et d'information agrandis et réaménagés pour être plus visibles et accessibles aux personnes handicapées ou à mobilité réduite sont désormais présents dans tous les terminaux. Un septième comptoir d'information entièrement dédié aux touristes a, par ailleurs, été ouvert sur la plate-forme de Paris-Orly venant renforcer le dispositif déjà existant.

Les passagers bénéficient également d'une offre harmonisée de services sur l'ensemble de des plates-formes du Groupe notamment grâce à des partenariats signés avec Disney ou encore Sony/Playstation. Ainsi, plusieurs nouvelles aires de jeux pour les enfants, habillées aux

couleurs de « Cars/Princesses » ou « Planes » et près d'une centaine de consoles de jeux vidéo « PlayStation 3 » ont été installées. Ces PS3 sont actuellement en cours de remplacement par les toutes dernières consoles PS4. Les passagers peuvent profiter également de mini-salons pour regarder des films ou d'espaces en partenariat avec Universal Music France pour écouter les meilleurs albums du moment ou des Web radios ou encore regarder des clips musicaux. Trois salons de lecture ont été installés au terminal Sud de Paris-Orly, au terminal 2G et au satellite 4 du terminal 1 de l'aéroport de Paris-Charles de Gaulle. Ces derniers permettent aux passagers de s'installer confortablement et de bénéficier d'une offre gratuite de journaux ou livres à lire sur des tablettes tactiles.

### Fluidité

Un dispositif d'affichage en temps réel du temps d'attente a été déployé à certains postes inspection filtrage. Les passagers peuvent maintenant visualiser à tout moment leur temps de passage sur les panneaux d'affichage en amont de ces zones. A été mis en place, pour les femmes enceintes ou les parents accompagnés d'enfants en bas âge, une file « Accès famille » pendant les périodes de vacances scolaires pour le passage des postes d'inspection-filtrage. Les agents de sûreté et les hôtesses, formés à la communication avec les jeunes enfants par l'association Le Rire Médecin, vont les accueillir et leur expliquer, de manière ludique, le passage des contrôles de sûreté. Chaque enfant recevra un livret de jeux inédits mettant en scène Mickey et ses amis à l'aéroport

Par ailleurs, le système PARAFE (Passage automatisé rapide des frontières extérieures), mise en place en collaboration avec le ministère de l'Intérieur, de l'Outre-Mer, des Collectivités territoriales et de l'Immigration permet de passer la frontière plus rapidement et de manière autonome et entièrement gratuite à l'aide de ses automatiques et grâce au passeport électronique et à l'apposition de l'empreinte digitale.

Le service « Parking Premium » qui propose des places réservées proches des entrées d'aérogares a été étendu à de nouveaux terminaux à l'aéroport de Paris-Charles de Gaulle. À Paris-Orly, l'extension du service « Parking Vacances » qui propose une place au parking vacances de l'aéroport à un prix avantageux aux passagers stationnant plus de 5 jours a également été étendue. Une offre similaire pour les week-ends est désormais également disponible. Une nouvelle formule, « Parking éco » est désormais disponible sur les parkings éloignés.

## Immobilier

(en millions d'euros)

	2014	2013 pro forma	2014-2013
Chiffre d'affaires	264	265	- 0,3 %
Chiffre d'affaires externe (réalisé avec des tiers)	212	212	+ 0,1 %
Chiffre d'affaires interne	52	53	- 1,7 %
EBITDA	168	159	+ 5,1 %
Résultat opérationnel courant	124	117	+ 5,8 %

### Présentation de l'activité

Les activités immobilières hors aérogares<sup>(1)</sup> constituent un axe stratégique de développement et sont devenues un des éléments de croissance pour le Groupe avec un cycle économique distinct des autres activités du Groupe. Le fort potentiel de développement, provenant de nos importantes réserves foncières, d'une densité encore faible sur certains quartiers et d'un potentiel de réversion des terrains occupés est un levier important de création de valeur pour Aéroports de Paris.

En tant que propriétaire foncier et aménageur, Aéroports de Paris aménage et viabilise les terrains qui seront mis ensuite à la disposition d'investisseurs ou d'utilisateurs en contrepartie du paiement d'un loyer. Aéroports de Paris intervient également en tant que développeur ou investisseur, en réalisant des programmes immobiliers destinés à ses besoins propres, ainsi qu'aux entreprises désireuses de s'implanter sur ses plates-formes. En tant que propriétaire immobilier, Aéroports de Paris assure la gestion de ses actifs (stratégie commerciale, réhabilitation, rénovation), sa gestion locative (commercialisation, relations locataires, loyers et charges, obligations réglementaires), la gestion de l'entretien et

(1) Les locations situées au sein des aérogares sont comptabilisées dans le segment d'activité « commerces et services ».

de la réparation) et offre des services complémentaires aux locataires (dépannage, gardiennage ou nettoyage).

Deux classes d'actifs immobiliers complémentaires sont présentes :

- l'immobilier aéroportuaire, qui regroupe les terrains ou bâtiments destinés à toute activité aéroportuaire hors terminaux ou nécessitant un accès direct aux pistes comme les hangars de maintenance avion, les gares de fret de premier front ou les bâtiments industriels (restauration...) ;
- l'immobilier de diversification, qui regroupe les terrains ou bâtiments ne disposant pas d'accès direct aux pistes ou pour lesquels cet accès n'est pas indispensable au fonctionnement de l'activité hébergée, comme les bureaux, les hôtels, les commerces, les locaux d'activité et les entrepôts. Ces activités immobilières sont exclues du périmètre de régulation depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2011.

Aéroports de Paris fournit des prestations immobilières à ses clients de secteurs d'activités variés, comme Air France-KLM, FedEx, Unibail-Rodamco, Accor, La Poste, Bolloré Logistics, Kuehne+Nagel, Casino, FNAC, Dassault, Servair, Groupe Lagardère, Brink's, Manustra. Les dix premiers clients représentent environ 60 % du chiffre d'affaires externe

Les surfaces disponibles pour l'immobilier se décomposent comme suit :

(en hectares)	Aéronautique	Diversification	Total
<b>Surfaces dédiées à l'immobilier</b>			
Réserve foncière	444	866	1 310
Terrains d'emprise des bâtiments ADP	48	357	405
Terrains loués à des tiers	122	202	324
	274	307	581

Les réserves foncières accueillent des projets compatibles avec le plan d'occupation des sols ou le plan local d'urbanisme de la commune d'implantation, ainsi que les SCOT, SDRIF et CDT dans le cadre du Grand Paris.

En 2014, sur les 9 hectares qui ont été mobilisés pour des projets (dont 2 sur le projet SODEXI et 0,3 sur l'hôtel Citizen M), 6,8 sont venus diminuer les réserves foncières immobilières.

Les terrains loués à des tiers sont situés sur les aéroports Paris-Charles de Gaulle, Paris-Orly et Paris-Le Bourget et les aérodromes d'aviation générale. Près de 60 % des terrains loués aux tiers sont liés à l'aéroportuaire sur l'aéroport de Paris-Charles de Gaulle, 20 % sur

Les surfaces utiles louées se décomposent comme suit :

(en milliers de m <sup>2</sup> )	Aéronautique	Diversification	Total
<b>Surfaces louées</b>			
Bâtiments de fret	625	408	1 032
Hangars de maintenance	215	6	222
Locaux d'activité et logistique	330	-	330
Bureaux	66	118	184
Locations internes	6	111	117
Autres bâtiments	2	156	158
	6	16	22

## Positionnement de l'activité immobilière

Aéroports de Paris dispose d'une position concurrentielle de premier plan sur le marché immobilier francilien grâce aux atouts suivants :

- des réserves foncières importantes : la possibilité de proposer de grandes emprises foncières d'un seul tenant dans des quartiers

en 2014. Les baux sont principalement de longue durée, limitant ainsi les risques locatifs. Sur les terrains loués, des baux à construction ou emphytéotique peuvent aller jusqu'à 70 ans. Sur les bâtiments loués, il s'agit de baux commerciaux ou de baux civils.

En 2014, Aéroports de Paris a poursuivi la mutation de son activité immobilière en foncière intégrée de premier plan entamée depuis 2010 (renforcement de la dimension client, des fonctions de gestion locative et de gestion d'actifs (Asset Management) et externalisation des prestations de services fournies aux locataires externes), avec une montée en puissance des départements spécialisés dans l'aménagement et le développement. Aéroports de Paris s'est par ailleurs investi dans les projets immobiliers développés sur l'aéroport de Paris Le Bourget et sur les aérodromes d'aviation générale.

## Le domaine foncier dédié à l'activité immobilière

Aéroports de Paris est propriétaire de l'ensemble de son domaine foncier qui s'étend sur 6 686 hectares, dont 4 601 hectares réservés pour les activités aéronautiques, 775 hectares de surfaces non exploitables et 1 310 hectares dédiés aux activités immobilières.

l'aéroport de Paris-Orly et 50 % sur l'aéroport de Paris-Le Bourget et les aérodromes d'aviation générale.

## Bâtiments loués

En 2014, 15 100 m<sup>2</sup> ont été construits, avec 9 000 m<sup>2</sup> de messagerie de fret express pour Sodexi (filiale d'Air France et de Geopost) et 6 100 m<sup>2</sup> d'hôtel (230 chambres) pour la chaîne néerlandaise citizenM.

La surface utile commercialisable à fin 2014 se monte à 1 095 000 m<sup>2</sup>. Le taux d'occupation s'élève à 94,2 %.

largement connectés à l'aéroport présente une opportunité pour des entreprises cherchant à regrouper en proche banlieue parisienne des grandes surfaces de bureaux, d'entrepôts ou de messageries ;

- des actifs de qualité : détenus en pleine propriété, les terrains sont mis à disposition des tiers dans le cadre de baux de longue durée et répartis sur trois plates-formes complémentaires ;

- une situation géographique privilégiée par la proximité de Paris et la situation des actifs et des terrains au cœur des plus grands pôles économiques de l'Île-de-France, moteur essentiel de l'économie régionale et nationale.

De surcroît, Aéroports de Paris dispose d'opportunités significatives de développement immobilier :

- certains quartiers offrent un fort potentiel de densification ;
- une stratégie de conquête de parts de marché est déployée, notamment sur les bureaux, les hôtels, les locaux d'activité et le fret ;
- la politique de gestion d'actifs mise en place valorise le patrimoine foncier et immobilier existant (réhabilitation, rénovation, démolition pour valoriser le foncier...).

### Stratégie de l'activité immobilière

Aéroports de Paris a pour ambition d'atteindre, pour son activité immobilière, le niveau de performance d'une foncière intégrée de

premier plan exploitant le potentiel de développement apporté par l'aéroport et la proximité de Paris. Cette ambition s'appuie sur une stratégie de développement de Villes Aéroportuaires qui consiste à créer des quartiers offrant aux entreprises et à leurs salariés une réelle qualité de vie (facilité des accès, aménagement durable, espaces paysagers de qualité, commerces et services diversifiés...).

Pour cela, le Groupe agit en tant qu'aménageur et développeur sur des actifs ciblés, en investissant seul ou en partenariat. Parallèlement, cette ambition repose sur le renforcement de la qualité de service auprès des clients, avec une politique de développement durable.

Sur la période 2011-2015, Aéroports de Paris s'est fixé comme objectif de développer sur ses plates-formes entre 320 000 m<sup>2</sup> et 360 000 m<sup>2</sup> de bâtiments, appartenant à Aéroports de Paris ou à des tiers. À fin 2014, 335 600 m<sup>2</sup> sont livrées ou livrables entre 2011 et fin 2015 : 18 % en immobilier aéroportuaire et 82 % en immobilier de diversification.

Les investissements correspondant s'élèveraient à environ 407 millions d'euros (y compris frais sur projets immobilisables) <sup>(1)</sup>.

### Détail des projets au 31 décembre 2014

Plate forme	Produit	Rôle ADP	Client	Projet	Mise en service	Surface (m <sup>2</sup> )
<b>Projets terminés</b>						<b>257 700</b>
CDG	Diversification	Aménageur	IBIS	Extension hôtel	2011	8 600
ORY	Diversification	Aménageur	Compass	Local d'activité	2011	4 250
CDG	Diversification	Aménageur	Divers	Bureaux	2011	1 300
ORY	Diversification	Aménageur	Franprix	Logistique	2012	28 000
CDG	Aéroportuaire	Aménageur	Air France	Stockeur bagages	2012	11 700
CDG	Diversification	Aménageur/Investisseur	Servair/AF	Altaï	2012	13 250
CDG	Diversification	Aménageur	Air France	Banc essai réacteurs	2012	5 500
ORY	Diversification	Aménageur	Fnac	Logistique	2012	22 000
CDG	Aéroportuaire	Aménageur/Investisseur	WFS/Kuhene+Nagel.	Gare de fret GB3	2012	18 000
CDG	Diversification	Aménageur	Aélia	Local d'activité	2012	20 000
CDG	Diversification	Aménageur	Unibail	Centre commercial Aéroville	2013	110 000
CDG	Diversification	Aménageur	Citizen M	Hôtel	2014	6 100
CDG	Aéroportuaire	Aménageur	Sodexi	Fret	2014	9 000
<b>Projets en cours (mise en service avant 2015)</b>						<b>77 900</b>
CDG	Diversification	Investisseur	Divers	Bureaux	2015	700
CDG	Diversification	Aménageur	Divers	Entrepôt	2015	1 000
CDG	Aéroportuaire	Aménageur	DHL	Entrepôt et bureaux	2015	16 200
CDG	Diversification	Aménageur	Accor	Hôtels 3 *	2015	27 000
CDG	Aéroportuaire	Investisseur	TCR Manustra	Zone de maintenance engins	2015	4 700
ORY	Diversification	Aménageur	Divers	Messagerie	2015	8 800
ORY	Diversification	Aménageur/Investisseur	Bureaux	Cœur d'Orly	2015	19 500
<b>TOTAL PROJETS TERMINÉS OU EN COURS (MISE EN SERVICE AVANT 2015)</b>						<b>335 600</b>
<b>Projets en cours et livrables fin 2015 - début 2016</b>						<b>37 500</b>
CDG	Diversification	Aménageur	Sogafro/SDV	Bureaux et entrepôts	2015-2016	37 500
<b>OBJECTIF 2011-2015 <sup>(2)</sup></b>						<b>320 000</b> <b>- 360 000</b>

(1) Voir le paragraphe du chapitre 5 « Programme d'investissements prévisionnel des activités immobilières ».

(2) Objectif de développement sur les terrains d'entreprise Aéroports de Paris de surfaces de bâtiments appartenant à Aéroports de Paris ou à des tiers entre 2011 et 2015.

## Activités immobilières sur la plate-forme Paris-Charles de Gaulle

L'immobilier de la plate-forme est composé principalement de bâtiments alloués aux activités de cargo ou de maintenance et aux activités tertiaires liées au développement la Ville Aéroportuaire (Roissypole).

### Cargo

La stratégie cargo sur l'aéroport Paris-Charles de Gaulle s'articule autour de deux axes :

- l'accompagnement de la croissance du trafic du fret express à travers notamment la poursuite de l'extension du *hub* de FedEx et le développement d'un centre de tri express pour Sodexi pour 9 000 m<sup>2</sup> ;
- le renforcement du positionnement de la plate-forme comme leader européen du « cargo » en termes de tonnes traitées grâce à trois leviers :
  - la reconquête du premier front actif (zone constituée des entrepôts au plus près des avions, à la frontière entre la zone côté piste et la zone côté ville), avec notamment la livraison en 2012 de la gare de fret GB3 de 18 000 m<sup>2</sup>, réalisée par Aéroports de Paris en tant qu'investisseur,
  - le développement pour les acteurs du fret (transitaires) de nouvelles infrastructures de premier plan : SDV (groupe Bolloré Logistics) d'une surface de 37 500 m<sup>2</sup> (livré post-2015 et non inclus dans la liste de projets supra) et Goodman pour DHL Forwarding d'une surface de 16 200 m<sup>2</sup>,
  - une meilleure affectation produit/activité, à la rénovation et à la densification des zones allouées au fret et l'optimisation des processus opérationnels, notamment à travers notamment la sécurisation des accès à Cargo City.

### Tertiaire

La stratégie de développement des activités immobilières tertiaires s'articule autour de projets phares :

- le développement de la Ville Aéroportuaire sur le quartier d'affaires Roissypole qui comprend désormais environ 230 000 m<sup>2</sup> de bureaux et 74 000 m<sup>2</sup> d'hôtels. Ce quartier, relié aux différents terminaux de Paris-Charles de Gaulle, comprend notamment des bureaux, notamment l'ensemble Continental Square <sup>(1)</sup> d'une surface de 50 000 m<sup>2</sup> et de l'immeuble Altaï de 13 250 m<sup>2</sup><sup>(2)</sup> ;
- l'extension de l'offre hôtelière de Roissypole. Après la mise en service en 2011 de l'extension de l'hôtel Ibis (+ 8 600 m<sup>2</sup>), l'offre hôtelière s'est renforcée grâce à la livraison en 2014 de l'hôtel citizenM (6 100 m<sup>2</sup> pour 230 chambres) et la construction pour le groupe Accor de deux hôtels d'une surface totale de 27 000 m<sup>2</sup> et d'une capacité de 600 chambres, pour une ouverture prévue en 2015 ;
- Aéroville, développé par Unibail-Rodamco, est un centre de commerces et de services de 110 000 m<sup>2</sup> sur 12 hectares livré en 2013.

## Activités immobilières sur la plate-forme de Paris-Orly

L'aéroport Paris-Orly a pour objectif de devenir un important pôle d'affaires au cœur du pôle d'Orly, premier pôle économique du sud francilien.

(1) Aéroports de Paris est désormais propriétaire à 100 % de cet actif, suite au rachat fin 2014 des 40 % de la filiale Foncière Ariane SAS détenus par GE Capital Real Estate France. Les surfaces correspondant à ce rachat ne sont pas comptabilisées dans le détail des projets.

(2) Altaï, voir *infra*.

La plus importante opération immobilière en cours est Cœur d'Orly, quartier d'affaires et espace de vie, à proximité immédiate des terminaux de l'aéroport. Cœur d'Orly est desservi par les moyens de transports en commun existants (Orlyval-RER B, RER C, tramway T7), qui seront renforcés par deux nouvelles lignes du Grand Paris Express (ligne 18 – reliant Paris-Orly au plateau de Saclay et à Versailles puis Nanterre et le prolongement de la ligne 14 – reliant Paris-Orly à la Gare de Lyon puis à Saint-Denis Pleyel) à horizon 2024. Par ailleurs, la ligne de tramway T7 sera prolongée jusqu'à Juvisy à l'horizon 2018. Dans le cadre du projet d'interconnexion Sud des lignes à grande vitesse, une gare TGV pourrait également être créée à plus long terme.

La première tranche de Cœur d'Orly vise, sur 13,5 hectares, à construire 160 000 m<sup>2</sup> de bâtiments, comprenant notamment 70 000 m<sup>2</sup> de bureaux ayant un permis de construire définitif (répartis sur trois immeubles), 41 000 m<sup>2</sup> de commerces (boutiques, halle alimentaire, services, restaurants, espaces de loisirs) et un pôle hôtelier de 35 000 m<sup>2</sup>. Le projet a été conçu par Jean-Michel Wilmutte en qualité d'architecte coordonnateur et le paysagiste Philippe Thébaud.

Dans le cadre de l'opération, deux sociétés immobilières ont été constituées avec le groupement partenaire, la SCI Cœur d'Orly Bureaux pour la réalisation des immeubles de bureaux et la SNC Cœur d'Orly Commerces pour la réalisation des immeubles de commerces. Ces sociétés sont contrôlées directement ou indirectement à 50/50 par Aéroports de Paris et le groupement Altarea Cogédim et Foncière des Régions.

Aux termes des statuts respectifs de SCI Cœur d'Orly Bureaux et SNC Cœur d'Orly Commerces, les parts sociales des associés (Aéroports de Paris d'une part et le Groupement Altarea/Foncière des Régions d'autre part) et leurs affiliées ne peuvent, jusqu'à la date de commercialisation des immeubles, être transférées à un tiers. À l'issue de cette période d'inaliénabilité, un associé peut céder les parts sociales qu'il détient dans la société immobilière concernée à l'autre associé, ce dernier pouvant accepter cette cession ou la refuser et exiger alors que la cession à un tiers pressenti porte sur l'ensemble des parts sociales que les associés détiennent dans la Société immobilière. Par ailleurs, chacun des associés a la possibilité de provoquer l'exclusion de l'autre associé et la cession forcée de ses parts sociales notamment en cas de situation de blocage mettant en danger la réalisation du programme immobilier Cœur d'Orly, la violation d'une obligation substantielle d'un associé concernant le financement dudit programme immobilier et l'application d'une procédure de redressement ou de liquidation judiciaire.

La stratégie de développement et de commercialisation vise d'une part à positionner ce nouveau quartier d'affaires comme un lieu de référence dans le paysage immobilier francilien avec une offre tournée vers les grands utilisateurs (y compris pour les demandes supérieures à 30 000 m<sup>2</sup>), notamment les groupes internationaux. Elle vise d'autre part à atteindre à court terme la masse critique de bureaux suffisante permettant de développer une large offre de commerces et services, différenciant ce programme de ceux des concurrents. Le loyer proposé serait de 250 euros/m<sup>2</sup>/an pour les bureaux.

Le permis de construire des premiers immeubles de bureaux (70 000 m<sup>2</sup>) a été obtenu fin 2009. La construction du premier immeuble de bureaux (Askia, pour 19 500 m<sup>2</sup>) a démarré au mois d'octobre 2013 pour une livraison prévue au 3<sup>e</sup> trimestre 2015. Un accord locatif avec un grand compte a été conclu sur une durée de 9 ans pour 50 % des surfaces de l'immeuble de bureaux.

Concernant les autres immeubles de bureaux, leur livraison, conditionnée à leur commercialisation, devrait intervenir 18 à 24 mois après la signature des baux.

Ces immeubles répondront aux normes NF-Bâtiments tertiaires HQE®, BBC-effinergie® et BREEAM. Ils seront raccordés au réseau existant de géothermie utilisé par l'aéroport.

Aéroports de Paris est co-investisseur à 50 % du projet de bureaux et commerces, aux côtés du groupement Altarea/Foncière des Régions. Ce projet représente un investissement total pour les parties prenantes d'environ 450 millions d'euros, hors hôtel.

En complément des opérations de développement, une opération de requalification majeure du parc d'activités tertiaires Orlytech a été lancée en 2013. Ce projet consiste à réhabiliter, pour mettre aux meilleures normes de marché, 19 bâtiments d'une surface totale de 28 600 m<sup>2</sup>, construits dans les années 1990. Deux premiers bâtiments sont en cours de rénovation. Ce projet s'accompagne d'une requalification qualitative des abords des bâtiments.

### Autres développements

Aéroports de Paris et Schiphol Real Estate, filiale immobilière de Schiphol Group, ont conclu en 2012 des accords de participations croisées (à 60/40 %) concernant deux immeubles de bureaux sur les plates-formes aéroportuaires. Le bâtiment Altaï, se situant à Roissypôle et livré en

2012, accueille les sièges sociaux de Servair et de la holding Air France/KLM. Le second, TransPort Building, situé sur l'aéroport d'Amsterdam Schiphol, a été livré en 2010 et accueille les sièges de Transavia et de Martinair. Cet accord, qui s'insère dans l'alliance stratégique Hublink, permet un renforcement de la coopération entre Aéroports de Paris et Schiphol Group dans le domaine immobilier.

En application des accords relatifs à ces deux bâtiments, les actions détenues par chacune des parties dans les véhicules de détention des biens immobiliers sont inaliénables jusqu'à fin juin 2014. À l'issue de cette période d'inaliénabilité, l'actionnaire majoritaire du véhicule dispose d'un droit de première offre et d'un droit de préemption en cas de cession par l'actionnaire minoritaire, tandis que des droits de cession forcée et des droits de cession conjointe sont prévus en cas de cession par l'actionnaire majoritaire. Des clauses de rachat sont aussi prévues en cas de changement de contrôle et de résiliation des accords relatifs à la coopération entre Schiphol Group et Aéroports de Paris. Ces accords prévoient par ailleurs des promesses d'achat et de vente successives qui pourront être exercées à compter de 2023 et 2026.

## International et développements aéroportuaires

Le segment « International et développements aéroportuaires » rassemble les activités réalisées par les filiales et participations d'Aéroports de Paris qui opèrent des activités de management, d'ingénierie et de construction aéroportuaires. Créé en 2012 et renommé en 2014, ce

segment regroupe Aéroports de Paris Management, ADP Ingénierie, la participation dans Schiphol Group, la participation dans TAV Airports et dans TAV Construction.

(en millions d'euros)	Chiffre d'affaires		EBITDA		Résultat opérationnel courant (yc MEE opérationnelles)	
	2014	2014-2013	2014	2014-2013	2014	2014-2013
Aéroports de Paris Management	14	- 2,6 %	0	- 95,9 %	(1)	na
ADP Ingénierie	65	+ 20,2 %	3	- 122, %	2	na
TAV Airports <sup>(1)</sup>					40	x4
TAV Construction <sup>(1)</sup>					8	- 24,4 %
Schiphol Group <sup>(1)</sup>					16	+ 13,7 %
<b>TOTAL</b>	<b>79</b>	<b>+ 15,3 %</b>	<b>(2)</b>	<b>- 86,2 %</b>	<b>62</b>	<b>+ 196,7 %</b>

(1) Société mise en équivalence.

### Aéroports de Paris Management

Détenue à 100 % par Aéroports de Paris, Aéroports de Paris Management (Aéroports de Paris Management) a pour activité la gestion d'aéroports et la prise de participation dans des sociétés aéroportuaires hors de Paris. Les participations détenues par Aéroports de Paris Management sont les suivantes :

- Mexique : participation depuis 2000 de 25,5 % dans la société mexicaine Servicios de Tecnología Aeroportuaria (SETA), qui elle-même détient 16,7 % de la société holding del Grupo Aeroportuario del Centro Norte (GACN) qui contrôle 13 aéroports du nord et du centre du Mexique, parmi lesquels l'aéroport international de Monterrey. Parallèlement, SETA a conclu en 2000 avec GACN un contrat d'assistance technique et de transfert de technologie d'une durée de 15 ans. En 2014, les aéroports gérés par GACN ont accueilli 14,7 millions de passagers, en hausse de 10,6 % par rapport à 2013 ;
- Belgique : participation depuis 1999 de 25,6 % dans la société belge Liège Airport qui gère l'aéroport de Liège-Bierset, plate-forme

importante pour le trafic de fret. Parallèlement, Aéroports de Paris Management a signé en 1999 un contrat d'assistance technique jusqu'en 2018 ;

- Guinée : participation de 29 % dans la société guinéenne de Gestion et d'Exploitation de l'Aéroport de Conakry (SOGEAC) assortie d'un contrat d'assistance technique courant jusqu'en novembre 2018 pour la gestion de l'aéroport. Aéroports de Paris Management accompagne notamment la SOGEAC dans les travaux de rénovation et d'extensions de ses installations. L'aéroport a accueilli 0,3 million de passagers en 2014, en baisse de 16,9 % ;
- Arabie Saoudite : participation depuis 2007 de 5 % dans la société saoudienne Matar dont l'objet est d'assurer l'exploitation et de la maintenance du terminal Hajj, qui accueille essentiellement du trafic religieux, de l'aéroport de Djeddah. Parallèlement, Aéroports de Paris Management a signé en 2007 un contrat d'assistance technique prolongé jusqu'à fin mai 2015 avec l'exploitant du terminal. Le terminal Hajj a accueilli 7,2 millions de passagers en 2014, en hausse de 23,0 % principalement en raison d'un effet base

favorable lié aux travaux d'extension de capacité d'accueil du lieu de culte de la Mecque en 2013 ;

- Jordanie : participation depuis 2007 de 9,5 % dans la société jordanienne AIG, société concessionnaire de l'aéroport Queen Alia International Airport à Amman. D'une durée de 25 ans, le contrat de concession prévoit le réaménagement du terminal existant et la construction d'un terminal supplémentaire d'une capacité de 12 millions de passagers. La 1<sup>re</sup> phase des travaux (7 millions de passagers) a été achevée en février 2013 ; la 2<sup>de</sup> phase devant porter la capacité à 12 millions de passagers a débuté en décembre 2013 pour une livraison prévue pour fin juillet 2016. Parallèlement, Aéroports de Paris Management détient à 100 % la société jordanienne Jordan Airport Management (JAM) chargée de l'exploitation du terminal pour la durée de la concession. L'aéroport a accueilli 7,1 millions de passagers en 2014, en hausse de 9,0 % ;
- République de Maurice : participation depuis 2008 de 10 % dans la société ATOL (Airport terminal Operations Limited), société concessionnaire du nouveau terminal de l'aéroport International de la République de Maurice. D'une durée de 15 ans, le contrat de concession prévoit la construction et la gestion du nouveau terminal d'une capacité de 4,5 millions de passagers qui s'est substitué à l'ancien terminal. Parallèlement, Aéroports de Paris Management a signé en août 2008 avec ATOL un contrat d'assistance technique relatif à la mise en service et la gestion du nouveau terminal. Le nouveau terminal a été officiellement mis en exploitation le 12 septembre 2013. L'aéroport a accueilli 2,9 millions de passagers en 2014, en hausse de 4,8 % par rapport à 2013 ;
- Croatie : le consortium ZAIC-A Ltd, actionnaire à 100 % de la société concessionnaire MZLZ (Medunarodna Zraca Luka Zagreb d.d.), réunissant Aéroports de Paris Management (à hauteur de 20,8 % du capital), TAV Airports (à hauteur de 15,0 %), Bouygues Bâtiments International, l'entreprise croate Viadukt, le Fonds Marguerite et IFC (membre du groupe de la Banque Mondiale), a été désigné en avril 2012 par le gouvernement croate comme attributaire du contrat de concession de l'aéroport de Zagreb. Les accords de financement ont été signés le 4 décembre 2013. Ce projet porte sur la réalisation d'un nouveau terminal de 65 000 m<sup>2</sup> destiné à accueillir 5 millions de passagers en 2016 en remplacement du terminal actuel, la cérémonie de la 1<sup>re</sup> pierre a eu lieu le 21 mai 2014. Aéroports de Paris Management assurera, en partenariat avec TAV Airports l'exploitation et la maintenance de l'ensemble de l'aéroport durant 30 ans. L'aéroport a accueilli 2,4 millions de passagers en 2014, en hausse de 5,7 %.
- Chili : Réunis au sein du consortium nommé Nuevo Pudahuel, Aéroports de Paris (45% du consortium), VINCI Airports (40%) et Astaldi (15%) ont été retenus par le gouvernement Chilien comme ayant présenté la meilleure offre pour la mise en concession de l'aéroport international Arturo Merino Benítez de Santiago du Chili, 6<sup>ème</sup> aéroport d'Amérique du Sud avec 16,1 millions de passagers accueillis en 2014, dont près de la moitié de passagers internationaux. Le projet comporte l'exploitation et le développement de l'aéroport. L'offre financière est fixée à 77,56 % exprimant la proportion des revenus annuels de la concession reversée au gouvernement. En application du futur nouveau contrat de concession, qui entrera en vigueur le 1<sup>er</sup> octobre 2015 (au terme de l'actuelle concession), le consortium *Nuevo Pudahuel* aura pour missions principales :
  - la rénovation des installations existantes avec le réaménagement et l'extension du terminal actuel ;
  - le financement, la conception et la construction d'un nouveau terminal de 175 000 m<sup>2</sup>, 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%).

## ADP Ingénierie

### Présentation

Détenue à 100 % par Aéroports de Paris, ADP Ingénierie (ADPI) est un leader mondial de la conception aéroportuaire. Sa mission est de concevoir et de mener à bien des projets d'aménagements et d'infrastructures à l'international, principalement dans le domaine aéroportuaire. Elle réalise des prestations de conseil, des missions d'assistance à maîtrise d'ouvrage, des missions de maîtrise d'œuvre (études et supervision de travaux), et des missions de « Project Management » s'apparentant aux missions françaises de maîtrise d'ouvrage déléguée. ADP Ingénierie intervient également dans d'autres domaines, en particulier pour des projets de grandes infrastructures présentant des problématiques de gestion de flux complexes.

Elle intervient à toutes les étapes des projets que ses clients souhaitent concrétiser :

- dans la phase amont de planification et de programme, par la réalisation de plusieurs types d'études technico-économiques (études de faisabilité, prévisions de trafic, dimensionnement des installations, plans de masse) et de conseil ;
- dans la phase de conception initiale, par l'élaboration d'avant-projets (ce qui recouvre la définition initiale des éléments techniques, l'évaluation du coût de l'ouvrage, et la définition de l'image architecturale du bâtiment et de ses caractéristiques géométriques) ;
- dans la phase de conception détaillée et de préparation des dossiers de consultation des entreprises pour définir de façon précise les spécifications techniques, les caractéristiques des équipements, le coût prévisionnel de l'ouvrage et le délai estimatif de réalisation des travaux ;
- dans la phase de construction, par des missions d'assistance ou de pilotage de la supervision des travaux et de pilotage de la mise en service des installations ;
- à chaque étape d'un projet, ADP Ingénierie réalise des prestations de conseil et d'assistance à maîtrise d'ouvrage pour optimiser le fonctionnement et sécuriser le déroulement des projets.

La société intervient principalement à l'international, où elle déploie des implantations, notamment à Dubaï, Barheïn, Oman, en Amérique Centrale (Panama), en Afrique (Tanzanie, Ethiopie) ou encore à Shanghai et Taïwan. En France, une activité ciblée est développée principalement sur de l'expertise aéroportuaire et en matière de gestion de flux complexes.

### Principaux projets en cours en 2014

La société connaît une activité soutenue dans le Golfe Persique et aux Émirats Arabes Unis en particulier :

- à Dubaï : poursuite de la supervision des travaux d'extension du terminal 2 et du satellite D, ainsi que de divers systèmes de bagages de l'aéroport de Dubaï ;
- à Jebel Ali : participation au développement de l'aéroport international Al Maktoum (terminal passagers, tour de contrôle) ;
- à Oman : pilotage de la construction de plusieurs aéroports, en tant que Project Manager, dans le Sultanat d'Oman, dont celui des villes de Mascate et de Salalah, et conception de 4 aéroports régionaux du Sultanat ;
- à Doha : finalisation des projets de développement du nouvel aéroport de Doha au Qatar (Pavillon de l'Émir, tour de contrôle, hangars de maintenance...) ;

- à Bahreïn : réalisation du plan masse et des études et supervision de création d'un nouveau terminal dans le cadre du développement de l'aéroport actuel.

ADP Ingénierie intervient également en Asie :

- à Chongqing et Haikou (Chine) : conduite d'études architecturales et fonctionnelles des aéroports ;
- à Shanghai (Chine) : exécution d'une prestation de *review* visant à optimiser le projet d'extension de l'aéroport par un nouveau satellite ;
- à Taiwan (Chine) : conduite d'études et supervision de la rénovation des pistes.

En Europe :

- conduite d'études au profit de la société du Grand Paris pour son projet de métro automatique ;
- expertise en matière de BIM (Building Information Modelling) utilisée dans la réalisation de la jonction entre Orly-Sud et Orly-Ouest (*One Roof*), en lien avec l'ingénierie interne ;
- à Novossibirsk (Russie) : mise à jour du Plan Directeur de l'aéroport de Tolmatchévo pour son développement sur les 25 prochaines années et définition du concept fonctionnel du futur terminal unique ;
- à Tbilissi (Géorgie) : en sous-traitance avec TAV, réhabilitation de la piste et des voies de circulation de l'aéroport de Tbilissi.

En Amérique Centrale :

- à Panama : mission de Project Management et supervision des travaux pour l'extension de l'aéroport international de Tocumen à proximité de Panama City : nouveau terminal (70 000 m<sup>2</sup>, conçu par Foster), nouvelle tour de contrôle et nouveau système de pistes.

En synergie avec le groupe Aéroports de Paris :

- avec TAV Construction, conduite d'études sur la conception du nouveau terminal à Abu Dhabi et sur deux projets en Arabie Saoudite (hangars à Djeddah et terminal 5 à Riyad) ;
- appui au groupe Aéroports de Paris sur des réponses aux appels d'offres de mise en concession d'aéroports.

## Nouveaux contrats et distinctions obtenus en 2014

En Asie :

- Pékin : ADPI a gagné le concours international pour le concept du design du terminal 1 du nouvel aéroport international Daxing ;
- Shanghai : optimisation du projet d'extension de l'aéroport ;
- Taiwan : conception de la nouvelle tour de contrôle de l'aéroport de Taipei ;
- Macao : mise à jour du Plan Masse de l'aéroport (réalisé par ADPI en 2011).

En Afrique :

- Éthiopie : conseil et assistance à maîtrise d'ouvrage pour les travaux d'extension de l'aéroport d'Addis-Abeba ;
- Kenya : supervision des travaux de pistes de l'aéroport de Nairobi ;
- Tanzanie : réhabilitation et agrandissement de l'aéroport de Dar es Salam et supervision de travaux de construction d'une nouvelle aérogare à l'aéroport de Zanzibar ;
- République Démocratique du Congo : contrat d'assistance technique pour la réorganisation des voies aériennes ;
- Île Maurice : conception de la nouvelle tour de contrôle de l'aéroport.

Dans le Golfe :

- Aéroport de Koweït : contrat de sous-traitance avec la société TAEP pour la mise en place d'un terminal provisoire à l'aéroport de Koweït ;
- en septembre 2014, ADP Ingénierie a en outre reçu le prix « Beyond Zero » pour ses bonnes pratiques en matière d'application des standards HSSE (Health, Safety, Security and Environment) sur les projets menés pour la société DAEP à Dubaï pendant l'année 2014.

En Europe :

- France : création de postes de stationnement et réfection partielle de pistes pour l'aéroport de Brest ;
- Russie : concept d'un nouveau terminal et conception d'un tunnel passagers et bagages pour l'aéroport de Moscou Cheremetièvo ; Révision du master plan de l'aéroport de Novossibirsk.

## Mises en service de bâtiments et infrastructures étudiés par ADP Ingénierie en 2014

- Mise en service des tours de contrôle d'Haïti et Bangui (Centre Afrique).
- Mise en service opérationnelle de l'aéroport de Doha au Qatar.

## Stratégie

ADP Ingénierie est l'un des bureaux d'étude leader dans son domaine au niveau mondial et l'un des plus importants bureaux d'étude d'ingénierie en France avec une capacité avérée de se projeter à l'international. La stratégie de développement d'ADP Ingénierie s'articule autour des axes suivants :

- renforcer l'activité cœur de métier de l'entreprise et conforter une position de référence mondiale dans tous les domaines de l'expertise aéroportuaire, présentant le meilleur profil de rentabilité : planification aéroportuaire, bâtiments aéroportuaires neufs, extension et optimisation d'infrastructures aéroportuaires existantes, systèmes et services de navigation aérienne, circulation de l'avion au sol, systèmes bagages, systèmes de sécurité et systèmes d'information aéroportuaire... ;
- assurer une plus grande synergie avec le groupe Aéroports de Paris, en intégrant l'ensemble de ses savoir-faire et de ses métiers : valoriser cette expertise (gestion aéroportuaire, zones commerciales, immobilier...) et enrichir le service proposé par ADP Ingénierie afin d'augmenter la création de valeur offerte aux clients ;
- développer les activités de conseil et d'assistance à maîtrise d'ouvrage, à la fois créatrices de valeur pour le client et rentables pour ADP Ingénierie, en maintenant une activité et un savoir-faire reconnus dans les métiers d'études et de conception ;
- densifier son intervention auprès de ses meilleurs clients et dans ses implantations historiquement fortes, en particulier dans le Golfe Persique et en Afrique de l'Est ;
- développer prioritairement l'activité dans les régions stables présentant des risques faibles (France, Europe de l'Ouest) et en Asie, marché connaissant le plus fort développement actuellement (Asie du Sud-est, Chine).

## TAV Airports

Le 16 mai 2012, Aéroports de Paris a acquis de 38 % de TAV Havalimanları Holding A.S. (« TAV Airports »).

## Description de TAV Airports

TAV Airports est un opérateur aéroportuaire de premier plan en Turquie. Il opère sur 14 aéroports et gère directement 13 aéroports dans le

monde : Istanbul Ataturk, Ankara Esenboga, Izmir Adnan Menderes, Antalya Gazipasa et le terminal domestique de Milas-Bodrum depuis le 15 juillet 2014 (reprise du terminal international prévue pour le 22 octobre 2015) en Turquie, Tbilissi et Batoumi en Géorgie, Monastir et Enfidha en Tunisie, Skopje et Ohrid en Macédoine, Médine en Arabie Saoudite depuis juillet 2012 et l'aéroport de Zagreb aux côtés d'Aéroports de Paris Management depuis décembre 2013. TAV Airports exploite aussi les commerces de l'aéroport de Riga en Lettonie. Avec 95 millions de passagers accueillis, le trafic du Groupe a connu une croissance de 14 % en 2014. Principal aéroport de Groupe, Ataturk est désormais le 4<sup>e</sup> aéroport européen avec 57,0 millions de passagers accueillis en 2014, en hausse de 11,0 %. TAV Airports est également opérateur dans d'autres domaines aéroportuaires tels que le *duty free*, la restauration, l'assistance en escale, l'informatique, la sûreté et les services opérationnels. En étant présent sur l'ensemble de la chaîne de valeur des services proposés en aéroport, le modèle économique intégré du Groupe est un élément primordial de sa performance et de sa réussite économique.

Le Groupe est composé de :

- 10 principales filiales dans les activités de gestion aéroportuaire : TAV Istanbul, TAV Ankara, TAV Izmir, TAV Gazipasa, TAV Bodrum et TAV Macedonia détenues à 100 %, TAV Georgia détenue à 67 %, TAV Medinah détenue à 33 %, TAV Tunisia à 67 % et MZLZ en Croatie détenue indirectement à 15 % ;
- 3 principales filiales dans les services : ATU, spécialisée dans le *duty free*, détenue à 50 %, BTA, spécialisée dans la restauration, détenue à 67 %, Havas, société d'assistance en escale détenue à 100 % ;
- 3 sociétés de services spécialisés détenues à 100 % : TAV O&M qui gère notamment des salons en aéroports, TAV IT qui gère le système informatique des aéroports et TAV Security qui assure des prestations de sûreté.

Le chiffre d'affaires publié du groupe TAV Airports s'est élevé à 983 millions d'euros en 2014 (+ 8,8 %), son EBITDA à 434 millions d'euros (+14,0 %) et son résultat net part du Groupe à 218 millions d'euros (+ 64,3 %).

## Gouvernance

Au 31 décembre 2014, l'actionnariat de TAV Airports est le suivant :

Actionnaire	% du capital
Groupe Aéroports de Paris <sup>(1)</sup>	38,0 %
Tepe Insaat Sanayi A.	8,1 %
Akfen Holding A.	8,1 %
Sera Yap Endüstrisi ve Ticaret A.	2,0 %
Autres titres hors flottant	3,5 %
Flottant	40,3 %

(1) À travers Tank ÖWA alpha GmbH, filiale à 100 % d'Aéroports de Paris.

Le conseil d'administration de TAV Airports est composé de 11 membres, dont 3 nommés sur proposition du groupe Aéroports de Paris, 3 nommés sur proposition conjointe de Tepe Insaat et Akfen Holding, 4 administrateurs indépendants et le *Chief Executive Officer* (M. Sani Sener). Les administrateurs d'Aéroports de Paris participent en outre aux comités spécialisés du conseil d'administration (comité de gouvernance, comité des risques et comité des nominations).

Aux termes des accords conclus avec d'Akfen Holding A.S. (« Akfen Holding »), Tepe Insaat Sanayi A.S. (« Tepe Insaat ») et Sera Yap Endüstrisi ve Ticaret A.S. (« Sera Yap ») (ci-après « les Vendeurs »), ces derniers ont souscrit divers engagements destinés à préserver les intérêts du groupe Aéroports de Paris. À ce titre, notamment, Tepe Insaat et Akfen Holding A.S. ont accepté une période de « *lock-up* »

de 2 ans applicable à toute cession de plus de 6 % du capital. Au-delà de cette période, et jusqu'à la fermeture de l'aéroport d'Istanbul, Tepe Insaat et Akfen Holding A.S. ont la possibilité de vendre leurs actions uniquement à un « *eligible purchaser* » (c'est-à-dire une société turque de premier rang telle que définie dans les accords), le groupe Aéroports de Paris disposant alors d'un droit de préemption, ou sur le marché. Le *Chief Executive Officer*, M. Sani Sener, a accepté pour sa part une période de « *lock-up* » jusqu'à la fermeture de l'aéroport d'Istanbul.

Les vendeurs ont également l'interdiction de céder leurs actions à un concurrent (tel que défini dans les accords), et ont souscrit un engagement de non-concurrence vis-à-vis du groupe TAV.

Le conseil d'administration de TAV Yatirim Holding est pour sa part constitué de 5 membres, dont 2 désignés sur proposition du groupe Aéroports de Paris. Les Vendeurs ont, s'agissant de TAV Yatirim Holding, pris des engagements équivalents à ceux décrits ci-avant concernant TAV.

## Appel d'offres du nouvel aéroport d'Istanbul

Début 2013, le Gouvernement turc a lancé un appel d'offres en vue de la construction et la gestion du nouvel aéroport d'Istanbul, qui devra disposer d'une capacité initiale de 70 millions de passagers par an et de 150 millions à terme. Le projet, de type BOT « *build-operate-transfer* », est réalisable sur une durée de concession de 25 ans.

Le 3 mai 2013, le Gouvernement turc a procédé aux enchères.

Quatre consortiums avaient été pré-qualifiés pour participer à ce processus d'enchères : (i) Fraport et le groupe d'entreprise de travaux publics turc IC Holding (exploitants de l'aéroport d'Antalya), (ii) TAV Airports, (iii) le groupe de travaux publics turc Makyol, et (iv) un consortium formé de 5 entreprises de travaux publics turcs : Limak, Cengiz, Mapa, Kalyon et Kolin. Ce dernier consortium a remporté l'enchère finale au prix de 22,2 milliards d'euros.

Dès réception du terrain prévu pour l'emplacement du nouvel aéroport, le consortium gagnant dispose de 6 mois (extensibles à 12 mois) pour finaliser le financement de l'opération et de 42 mois pour achever la construction de l'aéroport.

TAV Airports et TAV Istanbul (détenue à 100 % par TAV Airports), cette dernière étant titulaire du contrat de bail relatif à l'aéroport d'Istanbul Ataturk jusqu'au 2 janvier 2021, ont été officiellement informées par l'autorité de l'Aviation Civile turque (Devlet Hava Meydanlar Isletmesi ou DHMI) que TAV Istanbul sera indemnisée du manque à gagner qu'elle pourrait subir entre la date d'ouverture de ce nouvel aéroport, fixée au 29 octobre 2017, et la date de fin du contrat de bail actuel.

## Développements récents

### PROJET D'EXTENSION DE L'AÉROPORT D'ISTANBUL ATATÜRK

TAV Istanbul Terminal Isletmeciliği A.S. (« TAV Istanbul ») (détenue à 100 % par TAV Airports), a signé le 17 novembre 2014 avec l'autorité de l'aviation civile turque (DHMI) un avenant au contrat de concession pour la modification et l'extension du terminal international de l'aéroport d'Istanbul Ataturk.

Ce projet d'extension qui s'inscrit dans le cadre d'un processus de « prise de décisions en collaboration » entre la DHMI, Turkish Airlines et TAV Airports a pour objectif d'augmenter la capacité du terminal, d'optimiser le confort des passagers, d'améliorer les flux pour répondre à l'augmentation du trafic et de maximiser l'efficacité des ressources. Le contrat prévoit la construction de 32 comptoirs d'enregistrement en plus des 224 existants, l'amélioration du système de tri-bagages et le passage de l'étage mezzanine de côté ville à côté pistes afin d'augmenter l'espace pour les passagers. En complément dans le but d'augmenter la capacité du terminal international, le terminal cargo actuel sera détruit et remplacé par un terminal passager de 27 000 m<sup>2</sup> doté de 4 passerelles d'embarquements en supplément des 26 existantes. Ces passerelles offriront la possibilité de desservir 8 parkings pour aéronefs

monocouloir ou 4 parkings dans le cas d'aéronefs à double allée. 17 000 m<sup>2</sup> de parking extérieur additionnel seront également construits. Il n'y aura aucun changement concernant la durée et le montant du loyer prévus par le contrat initial portant sur l'exploitation des terminaux domestiques et international d'Istanbul Ataturk, des parkings intérieurs et du terminal d'aviation civil, qui expire le 2 janvier 2021. Tous les revenus générés par les espaces commerciaux ou publicitaires des nouveaux bâtiments reviendront à TAV Airports sur toute la durée des opérations. Les revenus du nouveau parking seront partagés avec la DHMI. Si suite à l'ouverture du nouvel aéroport d'Istanbul, actuellement en construction, avant le 2 janvier 2021, le contrat devait être rompu, le montant de l'investissement ainsi que les revenus de cet investissement prévus dans le cadre de l'avenant au contrat de concession seront inclus au calcul de l'indemnisation et payés par la DHMI, en accord avec ce qui avait été annoncé précédemment. Le montant prévisionnel de cet investissement est estimé à 75 millions d'euros et la période de construction devrait s'étaler sur 16 mois à compter du transfert du site. TAV Istanbul autofinancera le projet sans financement externe.

#### CONCESSION DE L'AÉROPORT DE MILAS-BODRUM

Le 21 mars 2014, le groupe TAV Airports a remporté l'appel d'offres pour la gestion des opérations de l'aéroport de Milas-Bodrum jusqu'en 2035, pour un montant de 717 millions d'euros (hors taxes) représentant le montant cumulé des loyers hors taxe sur la durée de la concession, dont 20 % en paiement d'avance. Conformément aux spécifications de l'appel d'offres, TAV Airports bénéficiera des droits d'exploitation sur le terminal international à compter du 22 octobre 2015. Les droits d'exploitation sur le terminal domestique ont été transférés à TAV Airports suite à l'avis favorable du Conseil d'Etat et de l'Autorité de la Concurrence turcs.

L'aéroport de Milas-Bodrum qui a accueilli en 2014 sur l'ensemble de ses terminaux plus de 3,8 millions de passagers, dont 1,8 million de passagers internationaux et 2,0 millions de passagers domestiques, devient donc le 14<sup>e</sup> aéroport du portefeuille de TAV Airports. Bodrum a vocation à devenir la 4<sup>e</sup> plus grande ville de Turquie à horizon 2025.

#### TAV Construction

Le 16 mai 2012, Aéroports de Paris a acquis 49 % de TAV Yatırımlar Holding A.S. (« TAV Investment », propriétaire de TAV Construction, société non cotée).

#### Description de TAV Construction

Fondée en 1997 par les 2 actionnaires historiques de TAV Airports dans le but de construire le terminal international d'Istanbul Ataturk, TAV Construction est une entreprise spécialisée dans la réalisation de projets aéroportuaires, en accompagnement de TAV Airports. Cette interaction des 2 entreprises leur permet d'offrir des conditions financières et de délais de réalisation très compétitifs. TAV Construction réalise également des projets aéroportuaires externes, souvent en partenariat avec des entreprises locales. Elle est aujourd'hui la 1<sup>e</sup> entreprise de construction aéroportuaire au monde en termes de chiffre d'affaires<sup>(1)</sup>. TAV Construction se diversifie aussi sur des projets non aéroportuaires tels que la construction de tours ou de centres commerciaux et a fait son entrée en 2014 dans le Top 100 des constructeurs internationaux à la 83<sup>e</sup> place en termes de chiffres d'affaires réalisé à l'international.

Les principaux projets en cours en 2014 se situaient au Sultanat d'Oman (agrandissement de l'aéroport de Muscat), à Abu Dhabi (construction d'un terminal de 27 millions de passagers), en Arabie Saoudite (construction de hangars de maintenance avions pour Saudi Airlines, agrandissement de l'aéroport de Médine et construction du terminal 5 à Riyad), et à Dubaï (construction des tours Damac). Au cours de l'année 2014 TAV Construction a remporté des appels d'offres notamment pour la construction de bâtiments de restauration pour

Saudi Airlines (projet d'une valeur de 25M\$ environ) et le projet EMAAR Square à Istanbul (parking et centres commerciaux pour une valeur de 410M\$ environ). TAV Construction est également en charge de réaliser le projet d'extension de l'aéroport Ataturk. Enfin, TAV Construction a également été sélectionné pour participer à la construction du nouveau siège d'Aéroports de Paris.

À fin 2014, le montant du carnet de commande de TAV Construction s'élève à 1,7 milliard de dollars américains.

La décomposition de l'actionnariat de TAV Investment, qui détient 100 % de TAV Construction, est la suivante :

Actionnaire	% du capital
Groupe Aéroports de Paris <sup>(1)</sup>	49,0 %
Tepe Insaat Sanayi A.	24,2 %
Akfen Holding A.	21,7 %
Sera Yap Endüstrisi ve Ticaret A.	5,1 %

(1) À travers Tank ÖWA alpha GmbH, filiale à 100 % d'Aéroports de Paris.

Le conseil d'administration est composé de 5 administrateurs dont 2 nommés par Aéroports de Paris, 2 nommés par Akfen et Tepe, et le Chief Executive Officer de TAV Construction.

#### Partenariat avec Schiphol Group

Afin d'anticiper les enjeux futurs du secteur du transport aérien, Aéroports de Paris et NV Luchthaven Schiphol (« Schiphol Group »), qui opère l'aéroport d'Amsterdam Schiphol ont conclu fin 2008 un accord-cadre de coopération industrielle à long terme et de prise de participations croisées de 8 % du capital et des droits de vote<sup>(2)</sup> qui crée une alliance de premier plan dans l'industrie aéroportuaire mondiale. Cet accord de coopération industrielle entre deux des plus importants groupes aéroportuaires européens et d'une durée initiale de 12 ans constitue une initiative stratégique majeure qui produit des bénéfices réciproques pour les deux sociétés dans de nombreux domaines clés de leurs activités. L'alliance a été dénommée « Hublink ».

En 2014, le chiffre d'affaires de Schiphol Group s'est élevé à environ 1,5 milliard d'euros (+ 8,1 %), l'EBITDA à 635 millions d'euros (+ 11,2 %) et le résultat net part du Groupe à 272 millions d'euros (+ 19,5 %).

#### Motivations stratégiques

- pour les activités aéronautiques, l'objectif est :
  - d'améliorer la compétitivité des deux groupes grâce à la consolidation d'un double *hub* pour leur permettre d'augmenter et de diversifier les destinations et les fréquences des vols grâce à une gestion coordonnée de leurs activités et de leurs interactions avec les compagnies aériennes. L'attractivité des deux groupes doit de plus être renforcée par une plus grande harmonisation de l'agencement et de la signalisation de leurs terminaux et par l'amélioration coordonnée de leurs processus passagers (enregistrement, information, sûreté),
  - renforcer leurs relations avec leurs plus grands clients, dont le groupe Air France-KLM, grâce à une optimisation de la connectivité entre les deux aéroports, mais aussi grâce à l'homogénéisation des processus côté ville et côté piste et à celle des infrastructures (systèmes de tri et de suivi des bagages par exemple),
  - optimiser leur efficacité opérationnelle et à réaliser des économies de coûts, par exemple à travers la standardisation des cahiers des charges et la mise en commun de certains de leurs achats ;

(1) D'après le magazine Engineering News Record (ENR).

(2) Voir également le paragraphe de chapitre 18 intitulé « Alliance avec Schiphol Group »

- pour les activités non aéronautiques, accélérer la croissance des activités de commerces, immobilier et télécommunications grâce à l'échange des meilleures pratiques et le partage des technologies et des processus ;
- concernant le développement international, Aéroports de Paris et Schiphol Group adoptent une approche coordonnée pour leurs développements futurs à l'international en privilégiant le renforcement du double *hub* au sein du réseau mondial SkyTeam, tout en conservant une démarche opportuniste dans les zones non couvertes par SkyTeam ;
- être à l'avant-garde dans le domaine du développement durable, en unissant leurs efforts pour économiser l'énergie, développer l'utilisation des énergies renouvelables et réduire les émissions de gaz à effet de serre.

## Représentation dans les organes sociaux des deux sociétés

Laurent Galzy, Directeur général adjoint International et Participations d'Aéroports de Paris, est l'un des 8 membres du conseil de surveillance et membre du comité d'audit de Schiphol Group.

Jos Nijhuis et Els de Groot, respectivement *Chief Executive Officer* et *Chief Financial Officer* de Schiphol Group, ont été nommés membres du conseil d'administration d'Aéroports de Paris<sup>(1)</sup>.

## Organes propres à la coopération

L'accord de coopération industrielle s'appuie désormais sur une structure de gouvernance simplifiée et tournée vers l'efficacité : quatre domaines de coopération prioritaires sont définis annuellement par le comité de coopération industrielle et placés sous le contrôle de quatre sponsors, membres des comités de direction des deux sociétés.

## Réalisations

L'alliance entre Aéroports de Paris et Schiphol Group apporte de nombreux bénéfices aux deux groupes, dans des domaines très variés. Leurs équipes respectives améliorent quotidiennement leur aptitude à travailler ensemble et à échanger sur des thématiques opérationnelles.

À titre d'exemple, le traitement des vols entre Paris et Amsterdam a été amélioré par la mise en place de files d'attente dédiées au contrôle de sûreté et la diffusion d'informations dans les deux langues en salle d'embarquement.

L'année 2014 a vu la poursuite des projets définis et lancés en 2013 (notamment en matière d'échanges de cadres et de formations communes) et l'intensification des travaux communs en matière d'achats et d'innovation, avec notamment :

- la mise en œuvre d'un accord-cadre commun pour la fourniture de matériels de déneigement (fraises à neige) et le rapprochement de nos stratégies d'achat en matière d'équipements de sûreté de dernière génération (en vue de l'acquisition d'EDS de standard 3 avant 2020) ;
- l'expérimentation de solutions innovantes d'éclairage dynamique des postes avions à base de technologie LED ou de parcours sans contact (NFC), en relation avec Air France ;

Pour 2015, le comité de coopération industrielle a reconduit les domaines de coopération prioritaires estimés comme les plus créateurs de valeur : l'innovation, les achats, les ressources humaines et les affaires européennes.

Aéroports de Paris et Schiphol Group ont renouvelé en janvier 2014 un accord de coopération de quatre ans avec Incheon International Airport Corporation, gestionnaire du principal aéroport de Séoul, assorti de sujets d'études dont l'actualisation biennale favorise l'extension de l'échange de bonnes pratiques.

## Autres activités

Le segment « autres activités » rassemble l'ensemble des activités réalisées par les filiales d'Aéroports de Paris, qui opèrent dans les prestations de sûreté et la téléphonie, à savoir Hub Safe<sup>(2)</sup> et Hub One.

(en millions d'euros)	Chiffre d'affaires		EBITDA		Résultat opérationnel courant (yc MEE opérationnelles)	
	2014	2014-2013	2014	2014-2013	2014	2014-2013
Hub One	127	- 2,1 %	20	+ 1,2 %	7	+ 2,7 %
Hub Safe	70	+ 4,7 %	3	+ 21,5 %	3	+ 20,6 %
<b>TOTAL</b>	<b>202</b>	<b>+ 0,5 %</b>	<b>20</b>	<b>- 3,7 %</b>	<b>6</b>	<b>-12,6 %</b>

## Hub Safe<sup>(2)</sup>

### Présentation

Hub Safe (anciennement Alyzia Sûreté), détenue à 100 % par Aéroports de Paris, exerce son activité dans les différents métiers de la sûreté aéroportuaire : inspection filtrage des passagers et bagages de cabines, inspection filtrage des personnels, contrôle d'accès routier en zone côté piste des aéroports, sûreté cynotechnique avec chiens détecteurs d'explosifs (bagages de soutes et fret), sûreté événementielle et formation sûreté à travers sa filiale dédiée Hub Safe Training.

Grâce à ses 1 350 collaborateurs et 50 chiens détecteurs d'explosifs, Hub Safe contrôle chaque année plus de 15 millions de passagers et

personnels, avec des pointes à plus de 50 000 par jour, contrôle plus d'1 million de véhicules par an et sécurise plus de 10 000 tonnes de fret aérien et colis postaux par an.

Hub Safe est devenue une entreprise de référence dans le domaine de la sûreté aéroportuaire en île de France et a gagné la confiance de clients exigeants comme Aéroports de Paris, La Poste, Chronopost International, Unijet et Salon International de l'Aéronautique et de l'Espace.

Hub Safe est ainsi devenue en 10 ans le deuxième acteur de la sûreté aéroportuaire d'île de France.

Capitalisant sur son expérience acquise sur les aéroports de Paris-Charles de Gaulle, Paris-Orly et Paris-Le Bourget, Hub Safe a désormais

(1) Voir le chapitre 14 « Organes d'administration et de Direction générale ».

(2) Anciennement appelé « Alyzia Sûreté ».

pour ambition de conquérir de nouveaux marchés afin de devenir d'ici les trois prochaines années une référence nationale en matière de sûreté aéroportuaire, cynotechnique et de services aux passagers.

## Hub One

### Présentation

Filiale à 100 % du groupe Aéroports de Paris, Hub One est un groupe de services en technologies de l'information et de communication en environnements professionnels.

Hub One conçoit et concrétise la digitalisation des métiers, des lieux et des usages.

Hub One s'appuie sur son expérience en milieu aéroportuaire pour apporter des réponses sur mesure aux besoins opérationnels critiques et temps réels des grands comptes, PME, des sites à forte fréquentation comme les aéroports et l'ensemble des entreprises, services publics et régaliens qui s'y trouvent, les gares, les chaînes logistiques et les centres commerciaux.

Les équipes de Hub One assurent un service de bout en bout, du cœur de réseau au terminal, du déploiement en mode projet jusqu'au maintien en conditions opérationnelles.

Hub One propose des solutions et des expertises qui agrègent les métiers d'opérateur télécom, fixe, radio et mobile, d'intégrateur en mobilité et traçabilité et l'ensemble des services associés.

Hub One a généré en 2014 127 millions d'euros de chiffre d'affaires grâce à ses 9 agences en France, 430 collaborateurs et 4 500 clients. L'agilité de sa structure et sa présence nationale permettent un accompagnement client de proximité sur l'ensemble des besoins en matériels et services associés.

À travers sa signature, « *Une connexion d'avance* », Hub One signifie sa volonté de mettre les technologies et ses compétences au service des clients.

L'activité *Telecom* est certifiée ISO 9001.

### Activité d'assistance en escale

Aéroports de Paris a cédé le 30 décembre 2011 à Groupe 3S, 80 % du capital social des sociétés du groupe Alyzia exerçant des activités d'assistance en escale sur les aéroports de Paris-Charles de Gaulle, Paris-Orly et Paris-Le Bourget. Ces dernières ont été reclassées dans les comptes du Groupe en « activités non poursuivies » (en application de la norme IFRS 5) et la participation de 100 % de l'activité d'Hub Safe<sup>(1)</sup> a été transférée au segment « autres activités ».

À compter du 1<sup>er</sup> novembre 2014, Aéroports de Paris dispose, d'une option de vente exerçable pendant une durée de trois mois du solde de sa participation. Cette option de vente est suivie d'une option d'achat, d'une même durée, au bénéfice de groupe 3S sur le solde de la participation détenue dans les activités d'assistance en escale par Aéroports de Paris.

Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2012, la quote-part de 20 % du résultat net de la participation résiduelle au capital des sociétés du groupe Alyzia exerçant des activités d'assistance en escale sur les aéroports de Paris-Charles de Gaulle, Paris-Orly et Paris-Le Bourget est comptabilisée sur la ligne « sociétés mises en équivalence non opérationnelles ».

## Environnement législatif et réglementaire

### La convention de Chicago

Signée en 1944, la convention de Chicago a créé l'Organisation de l'Aviation Civile Internationale (OACI), qui compte 191 États membres. Elle est chargée d'établir les « normes et pratiques recommandées » permettant d'assurer que chaque vol est pris en charge de façon identique et uniforme dans l'ensemble des États parties à la convention. Elles concernent tous les aspects techniques et opérationnels de l'aviation internationale et traitent notamment des caractéristiques des aéroports et des aires d'atterrissement et de tout autre sujet intéressant la sécurité, la sûreté, l'efficacité et la régularité de la navigation aérienne.

### Réglementation communautaire

Aéroports de Paris est soumis aux règles du transport aérien et notamment :

- le règlement (CE) n° 1008/2008 du 24 septembre 2008 établissant des règles communes pour l'exploitation de services aériens dans la Communauté, qui organise la libéralisation du transport aérien en Europe ;
- la directive (CE) n° 2009/12 du 11 mars 2009 sur les redevances aéroportuaires ;
- le règlement (CEE) n° 95/93 du 18 janvier 1993 modifié fixant les règles communes en ce qui concerne l'attribution des créneaux horaires ;
- la directive (CE) n° 96/67 du 15 octobre 1996, qui a imposé l'ouverture à la concurrence des services d'assistance en escale ;
- le règlement (CE) n° 800/2008 du 11 mars 2008 relatif à l'instauration de règles communes dans le domaine de la sûreté de l'aviation civile ;
- le règlement (CE) n° 1107/2006 du 5 juillet 2006 concernant les droits des personnes handicapées et des personnes à mobilité réduite lorsqu'elles font des voyages aériens ;
- la directive (CE) n° 2002/30 du 26 mars 2002 relative à l'établissement des règles et procédures concernant l'introduction de restrictions d'exploitation liées au bruit ;
- règlement (CE) n° 216/2008 du 20 février 2008 modifié concernant des règles communes dans le domaine de l'aviation civile et instituant l'Agence européenne de sécurité aérienne, précisé pour les aéroports par le règlement d'exécution (UE) n° 139/2014 de la Commission du 12 février 2014 établissant des exigences et des procédures administratives relatives aux aérodromes.

### Législation nationale

Aéroports de Paris dispose d'un droit exclusif pour l'aménagement, l'exploitation et le développement de ses aérodromes, et ce sans limitation de durée. Elle doit se conformer aux dispositions de droit commun applicables à tout exploitant d'aérodrome qui découlent principalement du Code des transports (textes législatifs codifiés) et du Code de l'aviation civile (textes réglementaires codifiés), aux conditions particulières résultant essentiellement des dispositions de la loi du 20 avril 2005 et aux obligations résultant de son cahier des charges (voir ci-dessous).

### Réglementation relative aux redevances

Voir paragraphe du chapitre 6 « Les redevances ».

## Ouverture des aérodromes à la circulation aérienne publique

Tous les aéronefs présentant les caractéristiques techniques appropriées aux aérodromes exploités par Aéroports de Paris sont autorisés à en faire usage. Les aérodromes gérés par Aéroports de Paris sont ouverts à la circulation aérienne publique.

Le Code de l'aviation civile classe les aérodromes destinés à la circulation aérienne publique en cinq catégories, selon les caractères du trafic que les aérodromes doivent assurer. Les aéroports de Paris-Charles de Gaulle, Paris-Orly et Paris-Le Bourget sont classés en catégorie A, c'est-à-dire aérodromes destinés aux services à grande distance assurés normalement en toutes circonstances. Les autres aérodromes exploités par Aéroports de Paris sont classés en catégorie C, D ou E.

## Travaux sur les aérodromes

Les grands projets d'infrastructures de transports dont le coût est supérieur ou égal à 83 millions d'euros font l'objet d'une évaluation comprenant notamment une analyse des conditions et des coûts de construction, et d'exploitation de l'infrastructure, une analyse des conditions de financement et du taux de rentabilité financière, une analyse des incidences de ce choix sur les équipements de transport existant.

La création ou l'extension des pistes d'aérodromes de catégorie A d'un coût supérieur à 100 millions d'euros donne lieu à un débat public.

Les travaux de réalisation d'un nouvel aérodrome, d'une nouvelle piste, exécutés en vue du changement de catégorie portant sur une infrastructure de l'air de mouvement d'un aérodrome comportant une piste d'une longueur supérieure ou égale à 1 800 mètres ou sur une installation de dégivrage des avions, donnent lieu à l'établissement préalable d'une étude d'impact et sont précédés d'une enquête publique.

Enfin, les travaux de construction, d'extension ou de modification substantielle des infrastructures aéroportuaires dont l'exploitation présente des risques particuliers pour la sécurité des usagers et des populations riveraines font l'objet d'un dossier descriptif accompagné d'un rapport sur la sécurité dans des conditions fixées par un décret qui n'a pas encore été pris.

La délivrance des permis de construire relatifs aux opérations présentant un caractère d'intérêt national telles que les travaux d'aménagement et de développement sur les zones affectées au service public aéroportuaire relève de la compétence de l'État.

## Propriété des actifs d'Aéroports de Paris

Aéroports de Paris dispose de la pleine propriété de tous ses actifs, qu'il s'agisse des terrains ou des infrastructures. L'exercice de son droit de propriété est toutefois restreint par la loi lorsqu'un ouvrage ou terrain situé dans le domaine aéroportuaire est nécessaire à la bonne exécution par Aéroports de Paris de ses missions de service public. L'État peut alors s'opposer à sa cession, à son apport, à la création d'une sûreté sur cet ouvrage ou terrain, ou subordonner sa réalisation à la condition qu'elle ne soit pas susceptible de porter préjudice à l'accomplissement desdites missions. Le cahier des charges détermine les catégories de terrains et d'ouvrages concernés, qui sont figurés sur des cartes qui lui sont annexées. Les zones concernées représentent environ 67 % de l'emprise foncière totale des trois plates-formes de Paris-Charles de Gaulle, Paris-Orly et Paris-Le Bourget. Les restrictions à l'exercice du droit de propriété ne concernent en revanche que 14 % des emprises des réserves foncières.

Par ailleurs, la Société doit communiquer au ministre chargé de l'Aviation civile les opérations d'équipement, représentant une surface bâtie supérieure à 10 000 m<sup>2</sup>, qu'elle compte entreprendre ou dont elle compte autoriser la réalisation par un tiers dans l'emprise ou à proximité immédiate des Aéroports de Paris-Charles de Gaulle et Paris-Orly et qui sont étrangères au service aéroportuaire. Elle doit établir à cette occasion que ces projets n'ont pas d'incidence sur l'exercice du service public et qu'ils sont compatibles avec ses développements prévisibles.

Dans l'hypothèse de la fermeture à la circulation aérienne publique de tout ou partie d'un aérodrome qu'il exploite, décision qui relève de l'État, Aéroports de Paris versera à l'État 70 % de la différence existant entre, d'une part, la valeur vénale des immeubles qui ne sont plus affectés au service public aéroportuaire et, d'autre part, la valeur de ces immeubles telle qu'inscrite au bilan des comptes de la Société au 31 décembre 2004, majorée des coûts liés à leur remise en état et à la fermeture des installations aéroportuaires. La valeur vénale des biens immobiliers sera déterminée par un comité d'experts qui appliquera les méthodes couramment pratiquées en matière d'évaluation des biens immobiliers. La convention concerne uniquement les immeubles qui appartenaient, avant son changement de statut, au domaine public de l'établissement public Aéroports de Paris ou de l'État.

La préservation de l'espace aérien autour et sur les aérodromes est assurée au moyen de servitudes aéronautiques. Ces servitudes sont destinées à assurer la protection d'un aérodrome contre les obstacles, de façon à ce que les avions puissent y atterrir et en décoller dans de bonnes conditions générales de sécurité et de régularité. Les servitudes aéronautiques de dégagement comportent l'interdiction de créer ou l'obligation de supprimer les obstacles susceptibles de constituer un danger pour la circulation aérienne et peuvent entraîner une limitation de hauteur pour les constructions. Les servitudes aéronautiques de balisage comportent l'obligation de pourvoir certains obstacles de dispositifs visuels ou radioélectriques destinés à signaler leur présence aux navigateurs aériens.

Enfin, il existe un espace protégé autour des plates-formes, dans lequel sont établies des restrictions aux droits de construire, prévues notamment par les plans d'exposition au bruit destinés à limiter à terme le nombre de riverains soumis aux nuisances sonores par l'institution d'une maîtrise de l'urbanisation<sup>(1)</sup>.

## Législation en matière de sécurité aéroportuaire

Aéroports de Paris est titulaire des certificats de sécurité aéroportuaires nécessaires pour l'exploitation des aéroports de Paris-Charles de Gaulle, Paris-Orly et Paris-Le Bourget. La Société est tenue d'assurer un service de prévention du péril animalier dont l'objet est d'adopter les mesures propres à éviter les collisions entre les aéronefs et les animaux, dont les oiseaux. Elle est également tenue d'assurer un service de sauvetage et de lutte contre l'incendie des aéronefs.

## Attribution des créneaux horaires

Un créneau horaire est une autorisation d'utiliser toutes les infrastructures aéroportuaires à une date et à une heure précises, aux fins de l'atterrissement et du décollage. Les créneaux horaires ne sont pas attachés aux lignes mais aux transporteurs et sont attribués gratuitement. Un coordinateur est chargé de distribuer les créneaux horaires selon les règles suivantes : tous les créneaux horaires attribués à un transporteur pour une saison aéronautique lui sont automatiquement réattribués s'il les a utilisés pendant 80 % au moins de la période pour laquelle ils lui ont été attribués (règle dite du grand-père ou « use-it-or-lose-it ») et s'il les demande à nouveau pour la saison équivalente suivante. Les créneaux horaires restant disponibles (rendus par les transporteurs ou nouvellement créés), sont regroupés dans un « pool » et attribués pour moitié aux nouveaux arrivants et pour moitié aux

(1) Voir également le chapitre 17 « Données environnementales ».

transporteurs déjà présents sur l'aéroport. Pour l'aéroport de Paris-Orly et Paris-Charles de Gaulle qui sont des aéroports dits « coordonnés », le coordonnateur est l'association COHOR, l'Association pour la Coordination des Horaires, dont les membres sont Aigle Azur, Air Caraïbes, Air France, Air Corsica, Corse Air International, Europe Airpost, Hop!, Openskies, Transavia, XL Airways France, Aéroports de Paris, Aéroport de Lyon-Saint-Exupéry et Aéroport de Nice-Côte d'azur.

Sur l'aéroport Paris-Charles de Gaulle, le nombre de créneaux horaires disponibles est fixé, pour chaque saison aéronautique, par un arrêté du ministre des Transports, en fonction de la capacité du système de pistes et des aérogares. L'activité globale des avions est encadrée par un indicateur global mesuré pondéré (IGMP) puisque l'énergie sonore pondérée émise annuellement au niveau de la plate-forme ne doit pas dépasser la moyenne de ces énergies constatées sur la période 1999-2000-2001. L'activité de l'aéroport de Paris-Charles de Gaulle est également soumise à des limitations entre 00 h 30 et 5 h 29 pour les arrivées et entre 00 h 00 et 4 h 59 pour les départs et les créneaux horaires nocturnes abandonnés ne sont pas réaffectés. Sur l'aéroport de Paris-Orly, le nombre total de créneaux horaires est plafonné à 250 000 par an, dont près de 33 000 sont réservés pour les lignes d'aménagement du territoire ou de service public. La plate-forme est soumise la nuit à un couvre-feu quotidien entre 23 h 30 et 6 h 00.

## Le cahier des charges

Le cahier des charges de la société Aéroports de Paris fixe les obligations spécifiques d'Aéroports de Paris au titre de ses missions de service public. Il définit notamment les relations entre Aéroports de Paris et les différents intervenants sur les plates-formes du Groupe : les passagers, le public, les transporteurs aériens, les exploitants d'aéronefs, l'État et ses établissements et services. À ce titre, Aéroports de Paris :

- procède à l'affectation des transporteurs aériens entre les aérogares d'un même aérodrome et peut procéder à l'affectation des transporteurs aériens entre les aérodromes, après avis de ce transporteur aérien et, en cas de changement d'aérodrome, avis conforme du ministre chargé de l'Aviation civile ;
- assure l'accès et la circulation sur les aérodromes ainsi que l'accueil de certaines catégories de passagers, l'organisation d'un service de secours comprenant une permanence médicale, la diffusion des informations utiles aux passagers et au public et la réalisation d'enquêtes auprès des passagers. En cas de retards importants ou de perturbations du trafic, Aéroports de Paris doit mettre en place des moyens permettant de porter assistance aux passagers ;
- aménage les aéroports de telle manière que les besoins des transporteurs aériens, de leurs prestataires d'assistance en escale et des services de l'État en locaux et installations directement nécessaires à leurs activités puissent être satisfaits dans des délais raisonnables. Aéroports de Paris établit les consignes d'exploitation des installations et les horaires d'ouverture des aérodromes ;
- fournir au prestataire de services de navigation aérienne, en complément des services aux administrations de l'État, des prestations spécifiques, selon des modalités fixées par convention et présentées en annexe 1 ;
- est en charge des inspections sur les pistes et les voies de circulation avions, des mesures de contrôle d'adhérence et de taux de glissance sur les pistes, et, dans certaines conditions, de la régulation des mouvements d'aéronefs sur les aires de trafic ;
- désigne des agents habilités à veiller au respect des règles de police des aérodromes et des règles de stationnement sur les aéroports et doit également procéder aux aménagements propres à renforcer la sécurité, qu'il s'agisse de l'éclairage ou des dispositifs de vidéosurveillance ;

- assure, à la demande du ministre chargé de la Santé, l'application de certaines réglementations sanitaires et fournit, dans les mêmes conditions, une information adaptée aux passagers à destination ou renvient de zones géographiques temporairement touchées par une épidémie ;
- assure l'application de la réglementation environnementale et est chargé à ce titre de la réalisation des mesures de bruit et des mesures relatives aux polluants atmosphériques, aux rejets d'eaux pluviales et d'assainissement ;
- délivre les autorisations d'activité sur les aéroports aux prestataires d'assistance en escale, aux transporteurs aériens qui s'auto-assiste, ainsi qu'aux autres entreprises qui exercent une activité industrielle, commerciale ou artisanale.

Le cahier des charges donne à l'État les moyens d'être informé sur la situation économique et financière de l'entreprise, notamment pour assurer le suivi de l'exécution du Contrat de Régulation Économique. L'État exerce également un contrôle de l'usage que fait la Société des terrains et immeubles dont elle a la propriété, afin notamment de garantir la bonne exécution des missions de service public qui lui sont confiées <sup>(1)</sup>.

L'article L. 6323-4 du Code des transports fixe les modalités de calcul du montant de l'amende (« sanction pécuniaire ») que le ministre chargé de l'Aviation civile peut prononcer, après avis du comité d'experts présidé par un magistrat de l'ordre judiciaire ou administratif, en cas de manquement par Aéroports de Paris aux obligations spécifiques qui résultent du cahier des charges. Ce montant doit être proportionné à la gravité du manquement, à l'ampleur du dommage et aux avantages qui en sont tirés sans pouvoir excéder 0,1 % du chiffre d'affaires hors taxe du dernier exercice clos, porté à 0,2 % en cas de nouvelle violation de la même obligation. Dans le cadre de la procédure initiée par le ministre, Aéroports de Paris est entendu et peut se faire représenter ou assister. Le cahier des charges précise les dispositions de la loi sur cet aspect. Par ailleurs, le ministre chargé de l'Aviation civile et les préfets en charge des pouvoirs de police sur les aéroports peuvent prendre, après mise en demeure, des mesures conservatoires aux frais d'Aéroports de Paris en cas de manquement « grave et persistant » de celui-ci aux obligations du cahier des charges.

## Autres réglementations

Aéroports de Paris est soumis à la réglementation applicable aux établissements recevant du public.

Aéroports de Paris a été désignée en tant qu'opérateur d'importance vitale et est soumise à ce titre à des obligations particulières au titre de la défense nationale.

Aéroports de Paris assure, en application du droit communautaire, une assistance aux passagers handicapés et à mobilité réduite pour accéder aux services aéroportuaires et circuler dans les installations, y compris pour embarquer et débarquer des aéronefs.

Aéroports de Paris doit participer à la mise en œuvre des mesures de contrôle sanitaire aux frontières dans le cadre du règlement sanitaire international.

La passation des marchés dont le montant estimé hors TVA excède 400 000 euros pour les marchés de fournitures et de services et 5 millions d'euros pour les marchés de travaux doit être précédée d'une procédure de publicité et de mise en concurrence. Aéroports de Paris est une entité adjudicatrice au sens du droit communautaire.

Afin de regrouper dans un même chapitre les éléments relatifs à la responsabilité sociale et environnementale, les informations environnementales figurent désormais au chapitre 17 du présent document de référence.

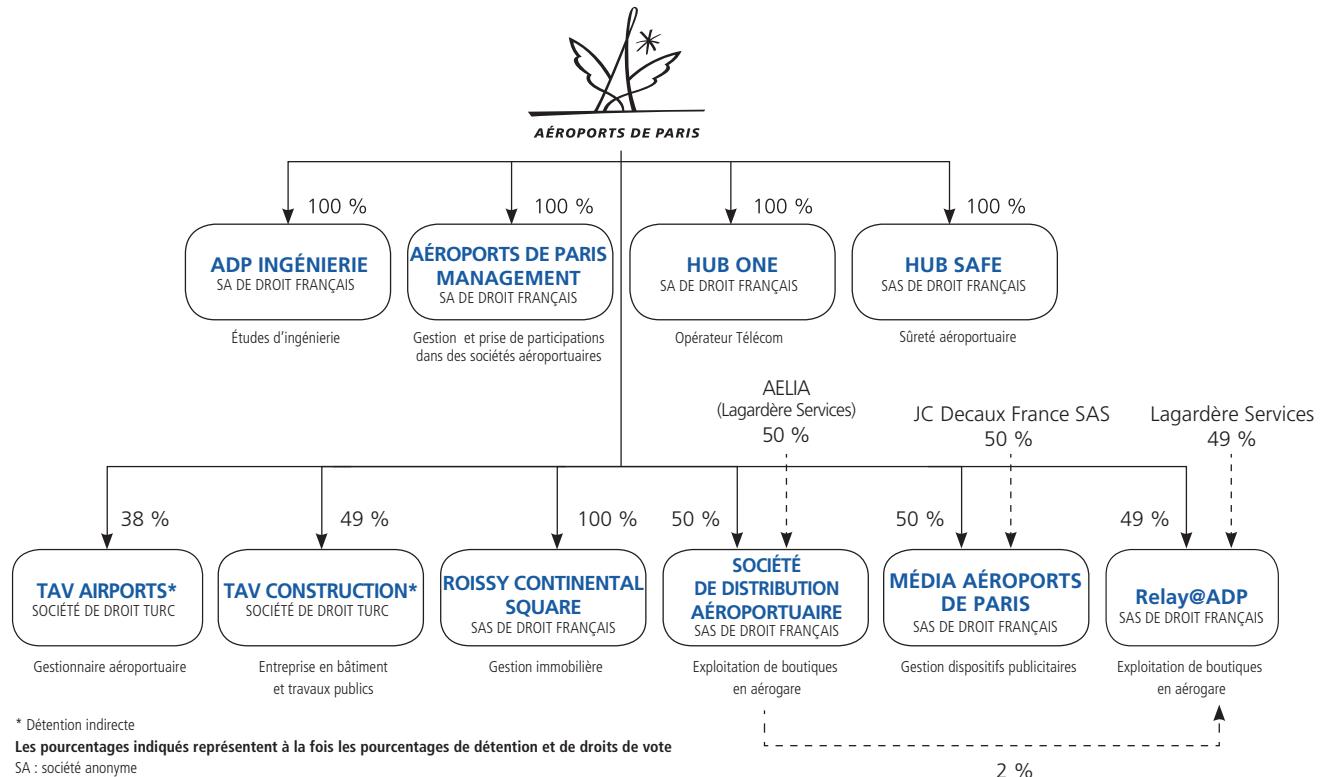
(1) Voir également le paragraphe du chapitre 6 « Propriété des actifs ».

# Organigramme

## 7.1 Organigramme simplifié du Groupe au 31 décembre 2014

Seules sont présentées dans l'organigramme simplifié ci-après les sociétés ayant une activité significative au sein du Groupe (les pourcentages mentionnés pour chaque entité correspondent à la quote-part d'intérêt détenu, 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 consolidés présentée au chapitre 20.



La majeure partie des activités du Groupe est exercée directement par Aéroports de Paris qui détient également les actifs essentiels à l'activité du Groupe. Les activités d'Aéroports de Paris et de ses filiales les plus significatives sont décrites au chapitre 6, les éléments financiers concernant ces sociétés figurent au chapitre 9.

Outre les flux financiers liés aux conventions de centralisation de trésorerie, les flux financiers existant entre Aéroports de Paris et ses filiales sont liés aux remontées de dividendes au sein du Groupe.

La politique du Groupe est de n'accorder des garanties financières que pour le compte de filiales détenues en totalité. Au 31 décembre 2014, il existe plusieurs garanties accordées par Aéroports de Paris pour le compte d'ADP Ingénierie et Aéroports de Paris Management au bénéfice de divers clients de ces filiales. Ces garanties sont inscrites en engagements hors bilan<sup>(1)</sup>.

Les principaux flux entre Aéroports de Paris et ses filiales sont décrits dans les notes 5.6, 5.7 et 5.8 de l'annexe aux comptes sociaux, figurant au chapitre 20. La liste des filiales et participations françaises et étrangères détenues par Aéroports de Paris est présenté en note 38 des annexes aux comptes consolidés au chapitre 20.

(1) Pour plus de renseignements voir note 36 de l'annexe des comptes consolidés figurant du chapitre 20.

# 08

## Propriétés immobilières et équipements

<b>8.1 PROPRIÉTÉS IMMOBILIÈRES ET ÉQUIPEMENTS</b>	<b>68</b>	<b>8.2 CONTRAINTES ENVIRONNEMENTALES</b>	<b>69</b>
Actifs immobiliers et mobiliers dont Aéroports de Paris est propriétaire ou utilisateur	68		
Rétrocession d'une partie de la plus-value dans l'hypothèse de la fermeture à la circulation aérienne publique de tout ou partie d'un aérodrome exploité par Aéroports de Paris	68		

### 8.1 Propriétés immobilières et équipements

#### Actifs immobiliers et mobiliers dont Aéroports de Paris est propriétaire ou utilisateur

À la date de dépôt du présent document de référence, les actifs immobiliers d'Aéroports de Paris se composent de terrains d'une superficie totale de 6 686 hectares qui ont été déclassés et attribués à Aéroports de Paris à compter du 22 juillet 2005 en application de l'article 2 de la loi n° 2005-357 du 20 avril 2005. Sur cette surface, 4 977 hectares correspondent à l'emprise des terrains et ouvrages nécessaires à la bonne exécution des missions de service public ou au développement de celles-ci qui, en application de l'article 53 du cahier des charges d'Aéroports de Paris, font l'objet de la part du ministre chargé de l'Aviation civile d'un droit de refus sur une éventuelle opération d'apport, de cession ou de création de sûreté qui concernerait certains terrains, ainsi que les biens qu'ils supportent appartenant à Aéroports de Paris. Ces terrains sont délimités sur des plans annexés au cahier des charges<sup>(1)</sup>. Ils comprennent principalement des aires aéronautiques (pistes, voies de circulation et de stationnement des avions) et des aires de dégagement associées, ainsi que les bâtiments d'aérogare et leur terrain d'assiette.

Les actifs immobiliers du Groupe se composent également des infrastructures aéroportuaires (voies, réseaux, etc.) et des terminaux passagers. Ces actifs sont décrits au paragraphe du chapitre 6 « Description des plates-formes d'Aéroports de Paris ». Le patrimoine immobilier d'Aéroports de Paris comprend par ailleurs des ouvrages et bâtiments construits sur ces terrains ou, parfois, sur des terrains qu'Aéroports de Paris est autorisé à occuper dans le cadre d'autorisations d'occupation temporaires du domaine public ou de baux de droit privé. Aéroports de Paris occupe en particulier 7 hectares appartenant à la Ville de Paris pour l'exploitation de l'héliport d'Issy-les-Moulineaux et 2 hectares nécessaires à l'implantation de balises ou de mesures du bruit qui sont loués à des propriétaires privés. Certains bâtiments ou ouvrages construits par des tiers sur des terrains dont Aéroports de Paris est propriétaire doivent lui revenir à la fin du contrat autorisant

l'occupation du terrain. Les contrats conclus avant le changement de statut d'Aéroports de Paris ont été transférés à la société Aéroports de Paris en application de l'article 4 de la loi du 20 avril 2005.

Au 31 décembre 2014, la valeur nette des terrains et aménagements (immeubles de placement compris) s'élevait à 120 millions d'euros, les constructions (immeubles de placement compris) à 5 761 millions d'euros, les installations techniques et autres (immeubles de placement compris) à 222 millions d'euros et les immobilisations en cours (immeubles de placement compris) à 268 millions d'euros. Les immobilisations corporelles et les immeubles de placement sont décrits aux notes 22 et 23 de l'annexe aux comptes consolidés.

#### Rétrocession d'une partie de la plus-value dans l'hypothèse de la fermeture à la circulation aérienne publique de tout ou partie d'un aérodrome exploité par Aéroports de Paris

La convention conclue le 30 mars 2006 entre l'État et Aéroports de Paris par application de l'article 3 de la loi du 20 avril 2005 prévoit que, pendant une durée de 70 ans, dans l'hypothèse de la fermeture à la circulation aérienne publique de tout ou partie d'un aérodrome qu'elle exploite, Aéroports de Paris versera à l'État 70 % de la différence existante entre, d'une part, la valeur vénale à cette date des immeubles qui ne sont plus affectés au service public aéroportuaire et, d'autre part, la valeur de référence de ces immeubles correspondant à la valeur inscrite à l'actif du bilan du 31 décembre 2004 tel que celui-ci a été approuvé par l'assemblée générale d'Aéroports de Paris le 23 décembre 2005, majorée des coûts liés à leur remise en état et à la fermeture des installations aéroportuaires. Le périmètre des actifs soumis à cette disposition sera alors déterminé par un comité d'experts, qui sera également chargé de vérifier sa correcte valorisation.

(1) Voir également le paragraphe du chapitre 6 « Propriété des actifs d'Aéroports de Paris ».

## 8.2 Contraintes environnementales

Des contraintes environnementales peuvent résulter des législations et réglementations mondiales (OACI), européennes ou nationales. À la date du dépôt du présent document de référence, ces contraintes sont compatibles avec l'utilisation actuelle et future des installations

d'Aéroports de Paris. Seules des réglementations plus restrictives pourraient limiter les capacités d'utilisation des plates-formes d'Aéroports de Paris au-delà de ce qui est déjà le cas<sup>(1)</sup>.

(1) Voir paragraphe du chapitre 4 « Risques liés aux activités d'Aéroports de Paris ».

# 09

## Examen de la situation financière et du résultat

<b>9.1 CHIFFRES CLÉS</b>	<b>70</b>	<b>9.3 FAITS MARQUANTS DE L'EXERCICE 2014</b>	<b>77</b>
<b>9.2 ANALYSE DES RÉSULTATS 2014</b>	<b>71</b>	Évolution du trafic	77
Nouvelle présentation des comptes consolidés	71	Mouvement social des pilotes d'Air France de septembre 2014	78
Analyse du compte de résultat du groupe Aéroports de Paris	71	Évolution des redevances aéroportuaires	78
Analyse par secteur opérationnel	74	Financement	78
		Dividende 2013 voté par l'assemblée générale	78
		Clôture du Plan de Départs Volontaires	78
		Relance du projet CDG Express	78
		Reconduction d'Augustin de Romanet en tant que Président-directeur général d'Aéroports de Paris	78
		Prise de fonction de Patrick Jeantet en qualité de Directeur général délégué d'Aéroports de Paris	78

Les comptes consolidés d'Aéroports de Paris au titre des exercices clos le 31 décembre 2014 et le 31 décembre 2013 ont été établis conformément au référentiel IFRS. Le périmètre de consolidation est décrit en note 38 de l'annexe aux comptes consolidés. Les méthodes comptables sont présentées en note 4. Sauf indication contraire, les pourcentages mentionnés dans ce rapport comparent les données de l'exercice 2014 aux données de l'exercice 2013 <sup>(1)</sup>.

### 9.1 Chiffres clés

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

(1)Voir les notes 8.2 et 12.3 des annexes aux comptes consolidés figurant au chapitre 20

## 9.2 Analyse des résultats 2014

### Nouvelle présentation des comptes consolidés

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

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

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

Les impacts sur les comptes consolidés sont présentés en note 8.2 des annexes aux comptes consolidés figurant au chapitre 20. D'autre part, le groupe Aéroports de Paris a entrepris de réaliser un chantier approfondi des différents engagements vis-à-vis de ses salariés. Cet examen aboutit à effectuer des corrections sur les évaluations des engagements sociaux, en particulier sur le régime PARDA et sur deux régimes de retraite supplémentaire. Les impacts sur les comptes consolidés sont présentés en note 12.3 des annexes aux comptes consolidés figurant au chapitre 20.

### 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 2014 aux données comparables de l'exercice 2013 *pro forma*<sup>(1)</sup>.

#### Chiffre d'affaires

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

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

- une forte progression du produit des redevances aéronautiques (+ 4,7 % à 951 millions d'euros), portées par la bonne dynamique du trafic passagers (+ 2,6 % sur les plates-formes parisiennes) et la hausse des tarifs aux 1<sup>er</sup> avril 2013 (+ 3,0 %) et 1<sup>er</sup> avril 2014 (+ 2,95 %) ;
- la bonne tenue du produit des activités commerciales (+ 3,8 % à 400 millions d'euros), malgré un contexte difficile (euro fort) sur les premiers mois de l'année, et des parkings (+ 11,3 % à 183 millions d'euros) ;
- compensant la baisse du produit des prestations industrielles (- 28,6 % à 43 millions d'euros) due à l'impact de la mise sous cocon

en avril 2013 de la centrale de cogénération et d'un hiver doux ayant entraîné une baisse des ventes d'électricité (- 43,3 % à 16 millions d'euros) ;

- conjuguée à la baisse des revenus liés à la sûreté et la sécurité aéroportuaire (- 3,4 % à 485 millions d'euros) ;
- et au retrait des prestations de dégivrage (- 52,8 % à 12 millions d'euros), conséquence d'un hiver exceptionnellement doux.

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

(1) Voir les notes 8.2 et 12.3 des annexes aux comptes consolidés figurant au chapitre 20.

## EBITDA

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

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

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

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

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

Les **charges liées aux services externes** diminuent également de 1,9 % à 670 millions d'euros, principalement en raison d'un reclassement au 1<sup>er</sup> semestre 2014 de la TVA des prestations de sûreté en impôts et taxes<sup>(2)</sup>. Le montant des **impôts et taxes** est en conséquence en hausse de 28,7 %, à 240 millions d'euros.

Les **charges de personnel** sont en légère hausse de 1,8 % et s'établissent à 738 millions d'euros. Les charges de la Maison-mère (ADP SA) s'élèvent à 612 millions d'euros, en croissance de 2,1 %. Les effectifs du Groupe s'élèvent à 8 966 employés<sup>(3)</sup> en 2014, en baisse de 0,7 %. Les effectifs de la Maison-mère (ADP SA) sont en retrait de 0,6 % en 2014.

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

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

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

(1) EBITDA/chiffre d'affaires.

(2) Voir annexe 12 des comptes consolidés disponibles sur [www.aeroportsdeparis.fr](http://www.aeroportsdeparis.fr). À périmètre comparable, les charges liées aux services externes auraient augmenté de 3,1 % et les impôts et taxes auraient augmenté de 9,4 %.

(3) Équivalent temps plein.

**Résultat net part du Groupe**

(en millions d'euros)	2014	2013 pro forma	2014-2013
<b>EBITDA</b>	<b>1 109</b>	<b>1 072</b>	<b>+ 3,4 %</b>
Dotations aux amortissements	(445)	(437)	+ 1,8 %
Quote-part de résultat des MEE opérationnelles après ajustements liés aux prises de participation	73	43	+ 71,6 %
Quote-part de résultat des mises en équivalence opérationnelles avant ajustements liés aux prises de participation	121	85	+ 42,0 %
Ajustements liés aux prises de participation dans les MEE opérationnelles <sup>(1)</sup>	(47)	(42)	+ 11,9 %
<b>Résultat opérationnel courant (yc MEE opérationnelles)</b>	<b>737</b>	<b>677</b>	<b>+ 8,8 %</b>
Autres charges et produits opérationnels	(7)	(24)	- 72,0 %
<b>Résultat opérationnel (yc MEE opérationnelles)</b>	<b>730</b>	<b>653</b>	<b>+ 11,7 %</b>
Résultat financier	(115)	(141)	- 18,5 %
Résultat des sociétés mises en équivalence non-opérationnelles	(2)	(2)	- 8,8 %
<b>Résultat avant impôt</b>	<b>613</b>	<b>510</b>	<b>+ 20,2 %</b>
Impôts sur les bénéfices	(210)	(208)	+ 1,0 %
<b>Résultat net des activités poursuivies</b>	<b>403</b>	<b>302</b>	<b>+ 33,5 %</b>
Résultat net des activités non poursuivies	(1)	0	na
<b>Résultat net part du Groupe</b>	<b>402</b>	<b>302</b>	<b>+ 33,3 %</b>

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Le produit des **redevances spécialisées** est quasi stable à 191 millions d'euros (à + 0,3 %), en raison principalement de la hausse du produit des redevances sur banques d'enregistrement (+ 6,8 % à 79 millions d'euros) et d'assistance PHMR<sup>(1)</sup> (+ 6,8 % à 49 millions d'euros), compensée par la baisse du produit de la redevance dégivrage (- 52,8 % à 12 millions d'euros), conséquence d'un hiver exceptionnellement doux.

Les **revenus liés à la sûreté et à la sécurité aéroportuaire**<sup>(2)</sup> sont en baisse de 3,4 % à 485 millions d'euros reflétant notamment les gains de productivité générés par la mise en place de l'inspection filtrage unique.

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

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

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

### Commerces et services

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

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

(1) Personnes handicapées ou à mobilité réduite.

(2) Anciennement intitulés « Taxe d'aéroport ».

Le chiffre d'affaires des **activités commerciales** (loyers perçus sur les boutiques, les bars et restaurants, la publicité, les activités banques et change et les loueurs de voitures) progresse sur l'année 2014 de 3,8 % à 400 millions d'euros.

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

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

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

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

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

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

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

## Immobilier

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

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

Le **chiffre d'affaires externe** <sup>(2)</sup> (212 millions d'euros) est en légère hausse (+ 0,1 %) principalement sous l'impact de l'indexation négative des revenus sur l'indice du coût de la construction au 1<sup>er</sup> janvier 2014 <sup>(3)</sup>, compensée par de nouvelles occupations.

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

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

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

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

(2) Réalisé avec des tiers (hors Groupe).

(3) Au 1<sup>er</sup> janvier 2014, l'Indice du Coût à la Construction s'élève à -1,74 %. Au 1<sup>er</sup> janvier 2015, l'Indice du Coût à la Construction s'élève à -0,98 %.

## International et développements aéroportuaires

(en millions d'euros)	2014	2013 pro forma	2014-2013
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>79</b>	<b>69</b>	<b>+ 15,3 %</b>
ADP Ingénierie	65	54	+ 20,2 %
Aéroports de Paris Management	14	15	- 2,6 %
<b>EBITDA</b>	<b>(2)</b>	<b>(13)</b>	<b>- 86,2 %</b>
Quote-part de résultat des MEE opérationnelles après ajustements liés aux prises de participation	64	34	+ 86,9 %
Quote-part de résultat des mises en équivalence opérationnelles avant ajustements liés aux prises de participation	112	77	+ 45,7 %
Ajustements liés aux prises de participation dans les MEE opérationnelles <sup>(1)</sup>	(47)	(42)	+ 11,9 %
<b>Résultat opérationnel courant (y compris MEE opérationnelles)</b>	<b>62</b>	<b>21</b>	<b>+ 196,8 %</b>
EBITDA/Chiffre d'affaires	(2,2) %	(18,8) %	+ 16,6 pt
Résultat opérationnel courant/Chiffre d'affaires	78,1 %	30,4 %	+ 47,7 pt

(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 15,3 % à 79 millions d'euros sur l'année 2014. L'**EBITDA** est légèrement négatif, à - 2 millions d'euros, en progression de 11 millions d'euros par rapport à 2013.

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

**Aéroports de Paris Management** voit son chiffre d'affaires en retrait de 2,7 % à 14 millions d'euros. Son EBITDA est quasi nul et son résultat

opérationnel courant (y compris MEE opérationnelles) est une perte d'1 million d'euros.

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

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

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

## Autres activités

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

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

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

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

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

(1) Anciennement nommée Alyzia Sûreté.

## 9.3 Faits marquants de l'exercice 2014

### Évolution du trafic

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

(1) Directe ou indirecte

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

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

### Sur les plates-formes parisiennes

Aéroports de Paris a accueilli un total de 92,7 millions de passagers en 2014, soit une hausse de 2,6 % par rapport à l'année précédente, dont 63,8 millions à Paris-Charles de Gaulle (+ 2,8 %) et 28,9 millions à Paris-

Orly (+ 2,1 %), nouveaux chiffres record en nombre de passagers pour les deux aéroports. Le trafic a progressé de 4,2 % sur le 1<sup>er</sup> semestre et de 1,2 % sur le 2<sup>nd</sup> semestre. Tous les mois, à l'exception du mois de septembre 2014, impacté par la grève des pilotes d'Air France, furent également des mois record pour Aéroports de Paris.

La répartition géographique se décompose comme suit :

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

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

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

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

## Mouvement social des pilotes d'Air France de septembre 2014

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

## Évolution des redevances aéroportuaires

Au 1<sup>er</sup> avril 2014, les tarifs des redevances principales et accessoires (hors redevance PHMR<sup>(1)</sup>) ont augmenté, en moyenne et à périmètre constant, de 2,95 %.

## Financement

En 2014, Aéroports de Paris a procédé :

- au remboursement d'un emprunt obligataire d'une valeur nominale de 411 millions d'euros, portant intérêt à 6,375 % et arrivé à échéance en janvier 2014 ;
- et à l'émission d'un emprunt obligataire d'un montant total de 500 millions d'euros, portant intérêt au taux de 1,50 % et venant à échéance le 7 avril 2025.

## Dividende 2013 voté par l'assemblée générale

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

## Clôture du Plan de Départs Volontaires

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

## Relance du projet CDG Express

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

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

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

## Prise de fonction de Patrick Jeantet en qualité de Directeur général délégué d'Aéroports de Paris

Patrick Jeantet a pris ses fonctions de Directeur général délégué d'Aéroports de Paris en date du 1<sup>er</sup> janvier 2014, pour une durée indéterminée, sous réserve des dispositions de l'article L. 225-55 du Code du Commerce<sup>(2)</sup>.

(1) Personnes handicapées ou à mobilité réduite.

(2) Pour plus d'informations, se référer au chapitre 14.



## Trésorerie et capitaux RFA

<b>10.1 CAPITAUX PROPRES</b>	<b>79</b>	<b>10.3 FINANCEMENT</b>	<b>81</b>
<b>10.2 FLUX DE TRÉSORERIE</b>	<b>79</b>	<b>10.4 GESTION DES RISQUES FINANCIERS</b>	<b>81</b>
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles	80		
Flux de trésorerie liés aux activités d'investissements	80	<b>10.5 ENGAGEMENTS DU GROUPE</b>	<b>81</b>
Flux de trésorerie liés aux activités de financement	80	Engagements en matière d'investissements	81
		Engagements hors bilan	81
		Engagements sociaux	81

### 10.1 Capitaux propres

Les capitaux propres du Groupe s'élèvent à 3 980 millions d'euros au 31 décembre 2014 contre 3 802 millions d'euros au 31 décembre 2013 (pro forma). Les principales variations 2014 proviennent de la hausse du résultat net 2014 de 33,3 % à 402 millions d'euros.

### 10.2 Flux de trésorerie

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

**Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles**

(en millions d'euros)	2014	2013 pro forma
Résultat opérationnel (yc MEE opérationnelles)	730	653
Amortissements et provisions	426	454
Autres produits et charges sans incidence sur la trésorerie	(76)	(36)
Produits financiers nets hors coût de l'endettement	6	(1)
<b>Capacité d'autofinancement opérationnelle avant impôts</b>	<b>1 087</b>	<b>1 069</b>
Variation du besoin en fonds de roulement	25	(94)
Impôts payés	(198)	(162)
<b>Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles</b>	<b>913</b>	<b>814</b>

**Flux de trésorerie liés aux activités d'investissements**

(en millions d'euros)	2014	2013 pro forma
Investissements corporels et incorporels	(407)	(444)
Acquisitions de filiales	(24)	-
Cessions de filiales	0	-
Dividendes reçus	45	35
Autres flux liés aux activités d'investissement	(50)	(71)
<b>Flux de trésorerie utilisés pour les activités d'investissement</b>	<b>(436)</b>	<b>(480)</b>

**Flux de trésorerie liés aux activités de financement**

(en millions d'euros)	2014	2013 pro forma
Encaissements provenant des emprunts à long terme	496	594
Remboursement des emprunts à long terme	(462)	(344)
Dividendes versés aux actionnaires de la société mère	(183)	(205)
Autres flux provenant des activités de financement	(121)	(121)
<b>Flux de trésorerie provenant des activités de financement</b>	<b>(268)</b>	<b>(77)</b>

## 10.3 Financement

L'endettement financier net se décompose comme suit :

(en millions d'euros)	2014	2013 pro forma
Dettes financières	4 173	4 154
Instruments financiers dérivés passif	21	22
<b>Endettement financier brut</b>	<b>4 195</b>	<b>4 177</b>
Instruments financiers dérivés actif	(124)	(122)
Tresorerie et équivalents de trésorerie	(1 266)	(1 056)
<b>Endettement financier net</b>	<b>2 805</b>	<b>2 999</b>
<i>Endettement financier net/EBITDA</i>	2,53	2,80
<i>Endettement financier net/Capitaux propres (gearing)</i>	70 %	79 %

Le ratio dette nette/fonds propres s'élève à 70 % au 31 décembre 2014 contre 79 % à fin 2013 *pro forma*. L'endettement net du Groupe s'établit 2 805 millions d'euros au 31 décembre 2014 contre 2 999 millions d'euros au 31 décembre 2013 *pro forma*.

Voir également la note 29 de l'annexe aux comptes consolidés présentée au chapitre 20.

## 10.4 Gestion des risques financiers

Voir le paragraphe « Gestion des risques financiers » du chapitre 4 et les notes 5 et 30 de l'annexe aux comptes consolidés présentée au chapitre 20.

## 10.5 Engagements du Groupe

### Engagements en matière d'investissements

Les seuls investissements ayant fait l'objet d'engagements fermes de la part d'Aéroports de Paris sont ceux décrits dans le Contrat de Régulation Économique. Voir le chapitre 5 « Investissements en cours ou ayant fait l'objet d'engagements fermes ».

### Engagements hors bilan

Voir la note 36 de l'annexe aux comptes consolidés figurant au chapitre 20.

### Engagements sociaux

Voir la note 12.2.2 de l'annexe aux comptes consolidés figurant au chapitre 20.



# Recherche et développement, brevets et licences

## 11.1 Recherche et développement

Au regard de l'activité qu'il exerce, Aéroports de Paris mène une politique de recherche et de développement spécifique et limitée à ses activités.

## 11.2 Marques, brevets et licences

Aéroports de Paris possède deux cent quarante marques dans le monde qui déclinent les différents métiers du Groupe et en utilise près d'une cinquantaine. La marque principale de la Société, « Aéroports de Paris », comprenant le logotype juxtaposant la Tour Eiffel et le soleil qui y est associé, est un élément essentiel de l'image et du patrimoine de la Société. Plusieurs autres marques dont « Boutiques Aéroports de Paris », ont également été déposées en vue de porter les offres commerciales du Groupe. La marque « HAPPY TO HELP YOU » déposée en 2013 développe dans les aéroports de Paris-Charles de Gaulle et de Paris-Orly le concept de qualité de service en faveur des utilisateurs des aéroports et des passagers (« Airport Helper ») conçu et mis en place par la société Aéroports de Lyon.

Certaines filiales d'Aéroports de Paris utilisent une marque qui leur est propre, dont Hub One. Les principales marques du Groupe bénéficient d'une protection en France et dans de nombreux pays où le Groupe exerce ses activités.

Par ailleurs, Aéroports de Paris détient, à la date de dépôt du présent document de référence, un portefeuille d'environ 250 noms de domaine dont notamment « adp.fr » et « aeroportsdeparis.fr » et a obtenu l'extension « .paris » notamment utilisée par les voyageurs anglophones qui peuvent utiliser l'adresse airports.paris.

Aéroports de Paris peut occasionnellement déposer des demandes de brevets. Ainsi, ont été déposés, en France et dans certains pays étrangers, un brevet qui permet aux passagers d'utiliser un dispositif automatisé de dépôt de bagages en libre-service et un brevet qui permet de mesurer la glissance du sol revêtu (pistes, routes). Aucun de ces brevets n'est significatif pour le Groupe.



## Informations sur les tendances

### 12.1 Événements récents

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

Aéroports de Paris a rendu public le lundi 19 janvier 2015 le dossier public de consultation du Contrat de Régulation Économique qui couvre la période 2016-2020, disponible sur [www.aeroportsdeparis.fr](http://www.aeroportsdeparis.fr), qui présente la proposition détaillée pour le CRE 2016-2020. <sup>(1)</sup>

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

- d'un programme d'investissements du périmètre régulé <sup>(3)</sup> sélectif mais ambitieux de 3,1 milliards d'euros mettant l'accent sur l'optimisation, la maintenance et la mise en conformité des installations ainsi que sur la robustesse opérationnelle ;
- de la conquête du trafic, en particulier international et en correspondance, grâce notamment à la refonte de la politique tarifaire et à une plus grande qualité de service ;
- d'une compétitivité renforcée grâce à un effort sans précédent de maîtrise des charges courantes <sup>(4)</sup> du périmètre régulé (croissance limitée à + 2,5 %, y compris inflation, en moyenne par an, dans un contexte d'augmentation de l'activité et des surfaces), au service de la modération tarifaire avec une proposition d'évolution tarifaire annuelle de IPC <sup>(5)</sup> + 1,75 % <sup>(6)</sup> ;
- et d'un objectif de convergence de la rentabilité des capitaux employés du périmètre régulé au niveau du CMPC <sup>(7)</sup> du Groupe (estimé à 5,8 %) en 2020 sur la base d'un cadre de régulation stabilisé.

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

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

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

- la rénovation des installations existantes avec le réaménagement et l'extension du terminal actuel ;
- le financement, la conception et la construction d'un nouveau terminal de 175 000 m<sup>2</sup>, 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 %).

(1) Voir également le paragraphe du chapitre 6 « Les redevances » et le risque relatif au chapitre 4.

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

(3) Le périmètre régulé est défini par l'article 1 de l'arrêté du 16 septembre 2005 relatif aux redevances pour services rendus sur les aérodromes, modifié le 1<sup>er</sup> janvier 2011 par l'arrêté du 17 décembre 2009.

(4) Charges régulées internes et charges régulées externes hors dotations aux amortissements et impôts et taxes.

(5) Indice des prix à la consommation.

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

(7) Coût Moyen Pondéré du Capital.

## Trafic des mois de janvier et février 2015

Sur les deux premiers mois de l'année, le trafic d'Aéroports de Paris est en hausse de 2,4 % avec un total de 13,1 millions de passagers. Le nombre de passagers en correspondance progresse de 1,8 %. Le taux de correspondance atteint 26,0 %, en légère baisse de 0,2 point.

## Évolution des redevances aéroportuaires

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

## 12.2 Perspectives

### Politique de distribution de dividendes

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

### Signature du troisième Contrat de Régulation Économique (2016 – 2020)

Aéroports de Paris est entré le 20 janvier 2015 dans une période de consultation publique sur sa proposition <sup>(2)</sup> pour le Contrat de Régulation Économique 2016-2020, qui a pris fin le 7 mars 2015. À l'issue de cette consultation, il est prévu que le ministre chargé de l'Aviation civile saisisse la Commission Consultative Aéroportuaire. Celle-ci rend public un avis dans le mois qui suit sa saisine, conformément à la réglementation. Aéroports de Paris envisage une signature du CRE 2016-2020 avec l'État français à l'été 2015.

(1) Personnes handicapées ou mobilité réduite.

(2) Le dossier public de consultation pour le CRE 2016-2020 est disponible sur [www.aeroportsdeparis.com](http://www.aeroportsdeparis.com).



## Prévisions de bénéfice

<b>13.1 OBJECTIFS SUR LA PÉRIODE 2011-2015</b>	<b>85</b>	<b>13.3 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES PRÉVISIONS DE BÉNÉFICE</b>	<b>86</b>
<b>13.2 PRÉVISIONS DU GROUPE EN 2015</b>	<b>86</b>		

### 13.1 Objectifs sur la période 2011-2015

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

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

(4) Du 1<sup>er</sup> avril au 31 mars de chaque année civile

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

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

(7) En euros 2014

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

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

## 13.2 Prévisions du Groupe en 2015

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

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

Les données, hypothèses et estimations présentées ci-avant sont susceptibles d'évoluer ou d'être modifiées en raison des incertitudes liées notamment à l'environnement économique, financier, concurrentiel, réglementaire et climatique. En outre, la matérialisation de certains risques décrits chapitre 4 « Risques liés aux activités d'Aéroports de Paris » aurait un impact sur les activités du Groupe et sa capacité à

réaliser ses objectifs. Par ailleurs, la réalisation des objectifs suppose le succès de la stratégie commerciale d'Aéroports de Paris présentée au paragraphe du chapitre 6 « Stratégie ». Aéroports de Paris ne prend donc aucun engagement ni ne donne aucune garantie quant à la réalisation des objectifs et des prévisions figurant au présent chapitre ci-avant.

## 13.3 Rapport des Commissaires aux comptes sur les prévisions de bénéfice

Monsieur le Président - directeur général,

En notre qualité de Commissaires aux comptes et en application du règlement (CE) n° 809/2004, nous avons établi le présent rapport sur les prévisions de résultat du groupe Aéroports de Paris incluses dans le paragraphe « Prévisions du groupe en 2015 » du chapitre 13 de son document de référence daté du 2 avril 2015.

Ces prévisions et les hypothèses significatives qui les sous-tendent ont été établies sous votre responsabilité, en application des dispositions du règlement (CE) n° 809/2004 et des recommandations ESMA relatives aux prévisions.

Il nous appartient, sur la base de nos travaux, d'exprimer une conclusion, dans les termes requis par l'annexe I, point 13.2 du règlement (CE) n° 809/2004, sur le caractère adéquat de l'établissement de ces prévisions.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des Commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences ont comporté une évaluation des procédures mises en place par la Direction pour l'établissement des prévisions ainsi que la mise en œuvre de diligences permettant de s'assurer de la conformité des méthodes comptables utilisées avec celles suivies pour l'établissement des informations historiques du groupe Aéroports de Paris. Elles ont

également consisté à collecter les informations et les explications que nous avons estimées nécessaires permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les prévisions sont adéquatement établies sur la base des hypothèses qui sont énoncées.

Nous rappelons que, s'agissant de prévisions présentant par nature un caractère incertain, les réalisations différeront parfois de manière significative des prévisions présentées et que nous n'exprimons aucune conclusion sur la possibilité de réalisation de ces prévisions.

À notre avis :

- les prévisions ont été adéquatement établies sur la base indiquée ;
- la base comptable utilisée aux fins de cette prévision est conforme aux méthodes comptables appliquées par le groupe Aéroports de Paris.

Ce rapport est émis aux seules fins :

- du dépôt du document de référence auprès de l'AMF,
- et, le cas échéant, de l'admission aux négociations sur un marché réglementé, et/ou d'une offre au public, d'actions ou de titres de créance de valeur nominale unitaire inférieure à € 100.000 de la société Aéroports de Paris en France et dans les autres pays de l'Union européenne dans lesquels le prospectus visé par l'AMF, serait notifié, et ne peut pas être utilisé dans un autre contexte.

Paris-La Défense, le 1<sup>er</sup> avril 2015

Les Commissaires aux comptes

KPMG Audit  
Département de KPMG SA

Philippe Arnaud  
Associé

ERNST & YOUNG et Autres

Jacques Pierres  
Associé



# Organes d'administration et de Direction générale

## 14.1 CONSEIL D'ADMINISTRATION RFA

Composition du conseil d'administration au 31 décembre 2014  
Direction générale

## 14.2 RENSEIGNEMENTS PERSONNELS CONCERNANT LES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION 102

Liens familiaux, condamnations, faillites, conflits d'intérêts et autres informations	102
Conflits d'intérêts	102
Arrangements ou accords sur la désignation des membres du conseil d'administration	102
Restrictions concernant la cession des actions	102

## 14.1 Conseil d'administration RFA

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

### Composition du conseil d'administration au 31 décembre 2014

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

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

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

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

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

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

Les éléments du Rapport financier annuel sont identifiés à l'aide du pictogramme RFA

Les administrateurs représentants des salariés ont été élus le 20 mai 2014, conformément à la loi du 26 juillet 1983 relative à la démocratisation du secteur public, par les salariés d'Aéroports de Paris et de certaines de ses filiales. Il s'agit de Frédéric GILLET (CFE/CGC), Serge Gentili (FO), Brigitte BLANC (CGT), Jean-Paul Jouach (UNSA/SAPAP), Frédéric Mougin (CGT) et Marie-Anne Donsimoni (CFE/CGC).

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

En application de l'article 13 des statuts, Bernard Irion et Christine Janodet ont été nommés en qualité de censeurs par l'assemblée générale des actionnaires du 15 mai 2014. Les censeurs assistent aux réunions du conseil d'administration avec voix consultative.

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

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

Le conseil d'administration d'Aéroports de Paris, soucieux de l'intérêt social, est équilibré dans sa composition pour garantir aux actionnaires et au marché l'accomplissement de ses missions avec indépendance et objectivité. La dérogation à la recommandation du Code AFEP-MEDEF sur le nombre d'administrateurs indépendants s'explique par les textes à observer sur la composition du conseil d'administration :

- la loi de démocratisation du secteur public qui réserve un tiers de sièges aux représentants des salariés élus par les salariés (ces administrateurs ne sont pas indépendants et selon le Code AFEP-MEDEF ne sont pas comptabilisés dans le calcul de la part des administrateurs indépendants) ;
- le décret-loi du 30 octobre 1935 qui réserve à l'État un nombre de siège proportionnel à sa participation dans le capital de la Société, soit 6 membres désignés par décret (ces six administrateurs ne peuvent être qualifiés d'indépendants car l'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.

#### Critères d'indépendance du Code AFEP-MEDEF

	Non conforme	Conforme
<b>Administrateurs désignés par l'assemblée générale</b>		
M. Augustin de Romanet	Président-directeur général	
M. Jacques Gounon		Administrateur indépendant
Mme Els de Groot	Mandataire social de Schiphol Group dans laquelle siège un dirigeant d'ADP	
M. Jos Nijhuis	Mandataire social de Schiphol Group dans laquelle siège un dirigeant d'ADP	
Société Vinci représentée par M. Xavier Huillard	Relation d'affaires significatives	
Société Predica représentée par Mme Emmanuelle YANNAKIS		Administrateur indépendant
<b>Administrateurs représentant l'État</b>		
Mme Solenne Lepage	Actionnaire majoritaire	
Mme Geneviève Chaux Debry	Actionnaire majoritaire	
Mme Muriel Pénicaud	Actionnaire majoritaire	
M. Gilles Leblanc	Actionnaire majoritaire	
M. Michel Lalande	Actionnaire majoritaire	
M. Michel Massoni	Actionnaire majoritaire	

La dérogation à la recommandation au Code AFEP-MEDEF sur la règle d'au moins un tiers d'administrateurs indépendants est justifiée dans le rapport du Président, joint en annexe. Le conseil d'administration veille néanmoins à s'assurer de son bon fonctionnement. Le comité d'audit et des risques et le comité des rémunérations, nominations et de la gouvernance sont organisés de façon à ce que :

- leur présidence soit confiée à des administrateurs indépendants ;
- la proportion d'administrateurs indépendants soit respectée pour le comité d'audit et des risques ;

- le comité des rémunérations, nominations et de la gouvernance comprenne 50 % d'administrateurs indépendants, l'administrateur représentant les salariés étant exclu du calcul.

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

## Administrateurs nommés par l'assemblée générale

### AUGUSTIN DE ROMANET

#### PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL D'AÉROPORTS DE PARIS RENOUVELÉ PAR DÉCRET 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

##### GROUPE AÉROPORTS 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. <sup>(1)</sup> (TAV Construction) :
  - administrateur et Vice-Président du conseil d'administration

###### Segment commerces et services :

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

###### Autres mandats

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

#### MANDATS ET FONCTIONS AYANT PRIS FIN AU COURS DES 5 DERNIÈRES ANNÉES

- 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
  - Accor (société anonyme cotée) et membre du comité stratégique et du comité des nominations et des rémunérations, de 2007 à 2009

(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**

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

**MANDATS ET FONCTIONS AYANT PRIS FIN  
AU COURS DES 5 DERNIÈRES ANNÉES****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**

- Président-directeur général de Schiphol Group NV (société soumise au droit néerlandais)
- Membre du conseil de surveillance de National Opera & Ballet (Pays-Bas)
- Membre du conseil de surveillance de SNS Reaal NV (Pays-Bas)
- Membre du Conseil et Président de Cluster Logistics of Amsterdam Economic Board (Pays-Bas)
- Membre du Conseil et membre du comité exécutif de ACI Europe
- Membre du Conseil général et du Conseil exécutif de Confederation of Netherlands Industry and Employers (VNO-NCW) (Pays-Bas)
- Membre du conseil de surveillance et Président du comité d'audit de Aon Group Nederland BV (Pays-Bas)
- Membre du conseil de surveillance de Kids Moving the World (Pays-Bas)
- Membre du conseil de surveillance de Stichting Leefomgeving Schiphol (Pays-Bas)
- Président du directoire de PricewaterhouseCoopers (Pays-Bas) de 2002 à 2008

**MANDATS ET FONCTIONS AYANT PRIS FIN  
AU COURS DES 5 DERNIÈRES ANNÉES**

**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)**

<b>AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EN COURS</b>	<b>MANDATS ET FONCTIONS AYANT PRIS FIN AU COURS DES 5 DERNIÈRES ANNÉES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Membre du Directoire et Directeur financier de Schiphol Luchthaven NV (société soumise au droit néerlandais)</li> <li>■ Membre du comité de surveillance et Président du comité d'audit de « Beter Bed Holding » (Pays-Bas) depuis 2011</li> <li>■ Administrateur de « Néoposine BV » depuis 2008 (Pays-Bas)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Directeur financier par intérim de « Van Lanschot Bankiers » (Pays-Bas) de 2009 à 2010</li> </ul>

**XAVIER HUILLARD - REPRÉSENTANT PERMANENT DE LA SOCIÉTÉ 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**

<b>AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EN COURS</b>	<b>MANDATS ET FONCTIONS AYANT PRIS FIN AU COURS DES 5 DERNIÈRES ANNÉES</b>
<p>■ Président-directeur général de VINCI, société anonyme cotée</p> <p><b>Mandats au sein du groupe VINCI :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Président du conseil de surveillance de VINCI Deutschland GmbH</li> <li>■ Représentant permanent de VINCI, Administrateur au conseil d'administration de : <ul style="list-style-type: none"> <li>– VINCI Energies</li> <li>– Eurovia</li> </ul> </li> <li>■ Représentant permanent de SNEL, Administrateur au conseil d'administration d'ASF</li> <li>■ Représentant permanent de VINCI Autoroutes, Administrateur au conseil d'administration de Cofiroute</li> <li>■ Président de la Fondation d'entreprise VINCI pour la Cité</li> </ul> <p><b>Autres mandats :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Président de l'Institut de l'Entreprise</li> <li>■ Vice-Président de l'Association Aurore</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Censeur au conseil d'administration d'Aéroports de Paris, du 01/12/13 au 14/07/14.</li> </ul> <p><b>Mandats expirés au sein du groupe VINCI</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Président de VINCI Concessions (SAS) (de 2008 à 2012)</li> <li>■ Administrateur de : <ul style="list-style-type: none"> <li>– VINCI plc (de 1998 à 2013)</li> <li>– VINCI Investments Ltd (de 1998 à 2013)</li> <li>– Soletanche Freyssinet (de 2002 à 2011)</li> <li>– Cofiroute (de 2006 à 2010)</li> </ul> </li> <li>■ Représentant permanent de VINCI Concessions, Administrateur au conseil d'administration <ul style="list-style-type: none"> <li>– ASF Holding (de 2008 à 2012)</li> <li>– Cofiroute (de 2010 à 2011)</li> </ul> </li> <li>■ Président de VINCI Concessions Management SAS (de 2010 à 2014)</li> </ul>

**EMMANUELLE YANNAKIS – REPRÉSENTANTE PERMANENTE DE LA SOCIÉTÉ 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**

- Secrétaire Générale, membre du comité exécutif de CAA, société anonyme non cotée, depuis janvier 2014.

**Mandats au sein du groupe Crédit Agricole SA**

- Présidente et administrateur de :
  - Médicale de France, société anonyme
  - CA Risk Insurance et CA Reinsurance, société anonyme luxembourgeoise
- Administrateur de :
  - SPIRICA et LIFESIDE PATRIMOINE, société anonyme
  - CA Creditor Insurance, société anonyme soumise au droit français
  - CA Indosuez Private Banking, société anonyme soumise au droit français

**MANDATS ET FONCTIONS AYANT PRIS FIN  
AU COURS DES 5 DERNIÈRES ANNÉES****Fonctions :****CREDIT AGRICOLE SA : de juin 2008 à décembre 2013**

- Directrice de la Comptabilité et la consolidation du Groupe
- Membre du comité de direction du pôle finances groupe et du comité de direction de la ligne métier finances du Groupe

**Mandats :**

- Présidente de Crédit Agricole Solution Groupe Services (CAGS), SAS de juin 2008 à septembre 2013
- Administrateur de EMPORIKI Bank (et membre du comité d'audit), de février 2009 à février 2013
- Administrateur de CACEIS de janvier 2012 à décembre 2013

**Administrateurs représentants de l'État****GENEVIEVE CHAUX DEBRY**

Date de naissance :

**18 juin 1958**

Nationalité :

**Française**

Date de première nomination :

**Décret du 11 juillet 2014**

Date de début du mandat actuel :

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

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

**MANDATS ET FONCTIONS AYANT PRIS FIN  
AU COURS DES 5 DERNIÈRES ANNÉES**

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

**MURIEL PENICAUD**

Date de naissance :

**31 mars 1955**

Nationalité :

**Française**

Date de première nomination :

**Décret du 11 juillet 2014**

Date de début du mandat actuel :

**15 juillet 2014****AUTRES MANDATS ET FONCTIONS  
EN COURS****MANDATS ET FONCTIONS AYANT PRIS FIN  
AU COURS DES 5 DERNIÈRES ANNÉES**

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

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

## SOLENNE LEPAGE

Date de naissance :

**7 février 1972**

Nationalité :

**Française**

Date de première nomination :

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

Renouvellement du mandat :

**Décret du 11 juillet 2014**

Date de début du mandat actuel :

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

- Directrice de Participations Transports à l'Agence des participations de l'État – Ministère des Finances et des Comptes publics – Ministère de l'Économie, du Redressement productif et du Numérique
- Membre du conseil d'administration en qualité de représentant de l'État :
  - Réseau Ferré de France (RFF) – Établissement public à caractère industriel et commercial
  - SNCF (société nationale des chemins de fer français) – Établissement public à caractère industriel et commercial
  - RATP (Régie autonome des transports parisiens) – Établissement public à caractère industriel et commercial
  - Air France – KLM – société anonyme cotée

MANDATS ET FONCTIONS AYANT PRIS FIN  
AU COURS DES 5 DERNIÈRES ANNÉES

- Chef du bureau DB1 (EDF et autres participations) – Agence des participations de l'État au ministère de l'Économie, de l'Industrie et de l'Emploi puis au ministère de l'Économie et des Finances de 2009 à juin 2012
- Membre du conseil de surveillance, en qualité de représentant de l'État :
  - du Grand port maritime du Havre – Établissement public, de juillet 2012 à mars 2013
  - Aéroports de la Côte d'Azur – société anonyme, de septembre 2012 à mai 2013
- Membre du conseil d'administration en qualité de représentant de l'État :
  - Société nationale de programme France Télévisions – société anonyme, de septembre 2012 à septembre 2013
  - Société nationale de programme en charge de l'audiovisuel extérieur de la France – société anonyme, de septembre 2012 à septembre 2013
  - Société de financement et d'investissement pour la réforme et le développement (SOFIRE), entreprise publique, de mars 2011 à janvier 2013
  - Laboratoire français du fractionnement et des biotechnologies (LFB) de 2011 à octobre 2012
  - Société d'économie mixte d'aménagement et de gestion du marché d'intérêt national de la région parisienne (Semmaris), de septembre 2009 à octobre 2012

**GILLES LEBLANC**

Date de naissance :

**3 mai 1954**

Nationalité :

**Française**

Date de première nomination :

**Décret du 11 juillet 2014**

Date de début du mandat actuel :

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

- Directeur régional et interdépartemental de l'équipement et de l'aménagement de la Région Île-de-France, ministère de l'Énergie, du Développement durable et de l'Énergie
- Membre du conseil d'administration en qualité de représentant de l'État :
  - Établissement public de Foncier d'Île-de-France (EPFIF)
  - Agence foncière et technique de la région parisienne (AFTRP)
  - Établissement public d'aménagement de Plaine de France
  - Établissement public d'aménagement de La Défense Seine Arche (EPA DESA)
  - Établissement public d'aménagement Orly-Rungis Seine Amont (EPA ORSA)
  - Régie Autonome des Transports publics Parisiens (RATP), Établissement à caractère administratif, industriel et commercial
  - Port autonome de Paris (PAP), établissement public à caractère administratif, industriel et commercial

**MANDATS ET FONCTIONS AYANT PRIS FIN AU COURS DES 5 DERNIÈRES ANNÉES**

- 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
- Membre de la Mission interministérielle pour la reconstruction d'Haïti, en 2010

**MICHEL MASSONI**

Date de naissance :

**20 septembre 1950**

Nationalité :

**Française**

Date de première nomination :

**Décret du 26 avril 2013, en remplacement de Mme Régine BREHIER**

Renouvellement du mandat :

**Décret du 11 juillet 2014**

Date de début du mandat actuel :

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

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

**MANDATS ET FONCTIONS AYANT PRIS FIN AU COURS DES 5 DERNIÈRES ANNÉES**

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

**MICHEL LALANDE**

Date de naissance :

**8 janvier 1955**

Nationalité :

**Française**

Date de première nomination :

**Décret du 11 juillet 2014**

Date de début du mandat actuel :

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

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

**MANDATS ET FONCTIONS AYANT PRIS FIN  
AU COURS DES 5 DERNIÈRES ANNÉES**

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

**Administrateurs représentant des salariés****MARIE-ANNE DONSIMONI**

Date de naissance :

**8 mai 1961**

Nationalité :

**Française**

Date de première nomination :

**7 septembre 2011, en remplacement de M. Jean-Louis Pigeon, élection du 26 juin 2009**

Date de début du mandat actuel :

**15 juillet 2014, réélue le 20 mai 2014**

Parrainé par le syndicat :

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

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

**MANDATS ET FONCTIONS AYANT PRIS FIN  
AU COURS DES 5 DERNIÈRES ANNÉES**

- Administrateur de GIE-REUNICIA (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****MANDATS ET FONCTIONS AYANT PRIS FIN AU COURS DES 5 DERNIERES ANNÉES**

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

- Agent commercial information d'Aéroports de Paris à Paris-Charles-de-Gaulle
- 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****MANDATS ET FONCTIONS AYANT PRIS FIN AU COURS DES 5 DERNIÈRES ANNÉES**

- Sapeur-pompier d'Aéroports de Paris à Paris-Charles-de-Gaulle
- 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 COURSMANDATS ET FONCTIONS AYANT PRIS FIN  
AU COURS DES 5 DERNIÈRES ANNÉES

- Chef du Service Épargne salariale et Actionnariat salarié à la Direction
- Néant des ressources humaines d'Aéroports de Paris

## FRÉDÉRIC MOUGIN

Date de naissance :

**1<sup>er</sup> 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 COURSMANDATS ET FONCTIONS AYANT PRIS FIN  
AU COURS DES 5 DERNIÈRES ANNÉES

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

<b>AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EN COURS</b>	<b>MANDATS ET FONCTIONS AYANT PRIS FIN AU COURS DES 5 DERNIÈRES ANNÉES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Vice-Président de la Chambre de Commerce et d'Industrie départementale de Paris (CCI-Paris)</li> <li>■ Administrateur de F4 – Société anonyme</li> <li>■ Administrateur représentant permanent de la CCIR à la SAEMES - société anonyme</li> <li>■ Administrateur représentant la CCIR à la SEMAVIP (Société d'économie mixte Ville de Paris) – société anonyme</li> <li>■ Administrateur et Vice-Président à la SIPAC (société Immobilière du Palais des Congrès) (groupe CCIR) – société anonyme</li> <li>■ Membre du comité des Partenaires du STIF (Syndicat des Transports de l'Île-de-France) en qualité de représentant du CRCI (Chambre Régionale de Commerce et d'Industrie de Paris Ile-de-France)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Aéroports de Paris : Censeur au conseil d'administration de juillet 2009 à novembre 2013 - Administrateur de 1999 à 2009</li> <li>■ Administrateur de CITER (Société anonyme) de 2002 à 2010</li> </ul>

**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)**

<b>AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EN COURS</b>	<b>MANDATS ET FONCTIONS AYANT PRIS FIN AU COURS DES 5 DERNIÈRES ANNÉES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Maire d'Orly</li> <li>■ Conseiller Général du Val-de-Marne</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Néant</li> </ul>

## Direction générale

### Organisation de la Direction générale

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

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

En application de l'article 14 des statuts de la Société, le conseil d'administration peut, sur proposition du Président-directeur général, nommer jusqu'à cinq personnes chargées d'assister le Président-directeur général avec le titre de Directeur général délégué. Dans sa séance du 15 juillet 2014, le conseil d'administration d'Aéroports de Paris a renouvelé Patrick Jeantet en qualité de Directeur général délégué pour une durée indéterminée, sous réserve des dispositions de l'article L. 225-55 du Code de commerce.

#### PATRICK JEANTET

##### Directeur général délégué d'Aéroports de Paris à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2014

Date de naissance :

**4 avril 1960**

Nationalité :

**Française**

Date de nomination :

Nommé par le conseil d'administration d'Aéroports de Paris du 24 octobre 2013.

#### AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EN COURS

- Membre du conseil de surveillance (depuis juillet 2013) de HIME (Maison-mère de SAUR), société par actions simplifiée

#### GROUPE AÉROPORTS DE PARIS

- Président du conseil d'administration et administrateur d'ADP Ingénierie, société anonyme, filiale (depuis le 11 décembre 2014)
- Président du conseil d'administration et administrateur de Hub One, société anonyme, filiale (depuis le 13 novembre 2014)
- Président de CDG Express Etudes, société par actions simplifiée

#### MANDATS ET FONCTIONS AYANT PRIS FIN AU COURS DES 5 DERNIÈRES ANNÉES

##### 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 COURS

## MANDATS ET FONCTIONS AYANT PRIS FIN AU COURS DES 5 DERNIÈRES ANNÉES

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

- Président de :
  - KEOLIS America INC (société soumise au droit américain), d'octobre 2007 à juillet 2010
- Président du conseil d'administration :
  - KEOLIS UK limited, (société soumise au droit anglais), d'octobre 2005 à mars 2011
- Président et Conseiller :
  - KEOLIS Espana, (société soumise au droit espagnol), de janvier 2006 à janvier 2011
- Président et administrateur :
  - KEOLIS Canada INC., (société soumise au droit canadien), de novembre 2005 à janvier 2011
  - KEOLIS Australia PTY LTD, (société soumise au droit australien), de juillet 2008 à mars 2010
- Administrateur :

*Sociétés soumises au droit anglais :*

- First KEOLIS Holdings limited, d'octobre 2005 à février 2011
- First KEOLIS Transpennine Holdings limited, d'octobre 2005 à février 2011
- Thameslink rail limited, d'octobre 2005 à février 2011
- Southern railway limited, de juin 2008 à mars 2011
- North London orbital railway limited, d'octobre 2005 à mars 2011
- New southern railway limited, d'octobre 2005 à février 2011
- Merseytram 2006 Ltd, d'octobre 2005 à février 2011
- London & South eastern railway ltd – LSER, de janvier 2006 à février 2011
- London & East midland railway limited, de mai 2006 à mars 2011
- London & Birmingham railway Ltd, de mai 2006 à mars 2011
- KEOLIS merseyside Ltd, de mars 2005 à février 2011
- Govia limited, d'octobre 2005 à février 2011
- Sociétés soumises au droit suédois :
  - KEOLIS Sverige AB, de novembre 2005 à février 2011
  - KEOLIS Nordic Aktiebolag, de juillet 2005 à septembre 2010
  - Citypendeln Sverige AB, de juin 2005 à avril 2010
- Sociétés soumises au droit canadien :
  - Gare d'autobus de la vieille capitale Inc, de novembre 2005 à janvier 2011
  - Centre express de services pour autocars de Montréal inc., de novembre 2005 à janvier 2011
  - Autocars Orléans express inc, de novembre 2005 à janvier 2011
  - 3695158 Canada inc., de novembre 2005 à février 2011
- Sociétés soumises au droit belge :
  - KEOLIS Vlaanderen, de janvier 2008 à juin 2011
  - Eurobus Holding, de janvier 2008 à décembre 2013
  - Flanders coach Group NV, d'août 2009 à juin 2011
  - Cariane international development, de décembre 2009 à février 2011
- Sociétés soumises au droit danois :
  - City Trafik A/S, de novembre 2005 à décembre 2010

## 14.2 Renseignements personnels concernant les membres du conseil d'administration

### Liens familiaux, condamnations, faillites, conflits d'intérêts et autres informations

À la connaissance de la Société, il n'existe pas, à la date de dépôt du présent document de référence, de contrat de service liant les membres du conseil d'administration ou le Directeur général délégué à la Société ou à l'une quelconque de ses filiales prévoyant l'octroi d'avantages au terme d'un tel contrat. À la connaissance de la Société, les membres du conseil d'administration n'ont aucun lien familial entre eux.

À la connaissance de la Société et à la date de dépôt du présent document de référence, au cours des cinq dernières années : (i) aucune condamnation pour fraude n'a été prononcée à l'encontre d'un membre du conseil d'administration, (ii) aucun des membres du conseil d'administration n'a été associé à une faillite, mise sous séquestre ou liquidation, à l'exception de Jos Nijhuis, ancien membre du conseil de surveillance de l'organisation non gouvernementale Stichting Common Purpose, entité de droit néerlandais, qui a fait faillite, (iii) aucune incrimination et/ou sanction publique officielle n'a été prononcée à l'encontre d'un membre du conseil d'administration par des autorités statutaires ou réglementaires (y compris des organismes professionnels désignés) et (iv) aucun des membres du conseil d'administration n'a été empêché par un tribunal d'agir en qualité de membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance d'un émetteur ni d'intervenir dans la gestion ou la conduite des affaires d'un émetteur.

### Conflits d'intérêts

À la connaissance de la Société et à la date de dépôt du présent document de référence, il n'existe pas de conflits d'intérêts potentiels entre les devoirs, à l'égard de la Société, des membres du conseil d'administration et des censeurs et leurs intérêts privés ou d'autres devoirs, à l'exception le cas échéant des devoirs de Jos Nijhuis et Els de Groot, en raison de leurs fonctions au sein de Schiphol Group, et de ceux de la société Vinci, administrateur, ainsi que son représentant permanent Xavier Huillard, en raison du caractère significatif de la relation d'affaires de Vinci avec la Société ainsi que du fait qu'elle puisse être en situation concurrentielle avec la Société sur certains projets. Outre les dispositions du Code de commerce applicables en matière de conventions réglementées, le règlement intérieur du conseil d'administration précise les règles de prévention des risques de conflits des intérêts des membres du conseil d'administration avec Aéroports de Paris ou toute société de son groupe et les règles de transmission des données sensibles à ces membres du conseil.

### Arrangements ou accords sur la désignation des membres du conseil d'administration

Les mandats d'administrateurs d'Aéroports de Paris de Jos Nijhuis, Président-directeur général de Schiphol Group et Els de Groot, membre du directoire et Directeur financier de Schiphol Group, ont été renouvelés lors de l'assemblée générale des actionnaires du 15 mai 2014

conformément aux accords conclus dans le cadre de la coopération industrielle entre Schiphol Group et Aéroports de Paris (voir le paragraphe du chapitre 14 « Composition du conseil d'administration »).

Par ailleurs, la société Predica Prévoyance Dialogue du Crédit Agricole et la société Vinci ont chacune été nommées administrateurs lors de l'assemblée générale des actionnaires du 15 mai 2014 conformément au cahier des charges de la cession de gré à gré par l'État et le Fonds Stratégiques d'Investissements (FSI) d'actions d'Aéroports de Paris, en application duquel chacune de ces sociétés s'est engagée, dans certaines conditions, à démissionner de son poste d'administrateur dans le cas où elle viendrait à détenir moins de 4,5 % du capital de la Société.

Outre ces accords et sous réserve des dispositions légales et réglementaires particulières applicables à la composition du conseil d'administration de la Société (voir le paragraphe du chapitre 14 « Composition du conseil d'administration »), il n'existe à la connaissance de la Société aucun arrangement ou accord conclu avec des actionnaires, clients, fournisseurs ou autres en vertu duquel un membre du conseil d'administration a été nommé en cette qualité.

### Restrictions concernant la cession des actions

À la connaissance de la Société et à la date de dépôt du présent document de référence, il n'existe aucune restriction acceptée par un membre du conseil d'administration concernant la cession de leur éventuelle participation dans le capital social d'Aéroports de Paris, à l'exception :

- des obligations d'abstention du code d'éthique annexé au règlement intérieur et 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 ;
- des règles de blocage ou d'inaccessibilité résultant des dispositions applicables aux administrateurs représentant les salariés qui détiendraient des actions de la Société à travers le fond de commun de placement du Plan d'Épargne du Groupe investis en actions de la Société ;
- des engagements pris, dans les conditions prévues au cahier des charges de la cession de gré à gré par l'État et le FSI d'actions d'Aéroports de Paris, par chacun de Prédica Prévoyance Dialogue du Crédit Agricole et Vinci à ne pas détenir, à tout moment et jusqu'en juillet 2018, directement ou indirectement, seules ou avec toute personne de leur groupe, ou de concert avec quiconque, une participation représentant plus de 8 % du capital d'Aéroports de Paris ;
- des règles internes adoptées par Schiphol Group en matière de prévention de délit d'initié et de détention d'instruments financiers, qui, notamment, interdisent à Jos Nijhuis et Els de Groot, en leur qualité de membres du directoire de Schiphol Group, d'acquérir des actions Aéroports de Paris – une exception ayant cependant été prévue afin que ces derniers se conforment à l'article 13.IV. des statuts de la Société.



# Rémunération et avantages des dirigeants

<b>15.1 RÉMUNÉRATION DES MANDATAIRES SOCIAUX</b>	<b>RFA</b>	<b>103</b>
Modalités de rémunération du mandataire social		103
Montant des rémunérations dues et versées au mandataire social		104
<b>15.2 RÉMUNÉRATIONS VERSÉES AUX ADMINISTRATEURS</b>		<b>105</b>
<b>15.3 RÉMUNÉRATIONS VERSÉES AUX CENSEURS</b>		<b>106</b>
<b>15.4 ACTIONS DE LA SOCIÉTÉ DÉTENUES PAR LES ADMINISTRATEURS ET CENSEURS</b>		<b>106</b>
<b>15.5 RÉMUNÉRATION DES MEMBRES DU COMITÉ EXÉCUTIF</b>		<b>106</b>

## 15.1 Rémunération des mandataires sociaux RFA

### Modalités de rémunération du mandataire social

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

Le montant maximal de la part variable des mandataires sociaux a été fixé en valeur absolue et non en pourcentage. En effet, le décret 2012-915 du 26 juillet 2012 modifiant celui du 9 août 1953 a plafonné à 450 000 euros la rémunération des mandataires sociaux des entreprises publiques auquel ce décret est applicable, dont Aéroports de Paris fait partie. La rémunération fixe proposée par le conseil d'administration et approuvée par le ministre de l'Économie est de 350 000 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 2013).

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

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

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

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

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

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

La rémunération variable brute maximum du Directeur général délégué est fixée à 100 000 euros. Elle est fondée sur deux objectifs quantitatifs : montant de l'EBITDA Groupe (poids : 20 %), taux de satisfaction

globale, arrivées et départs, perçue par les passagers (poids : 20 %) et quatre objectifs qualitatifs : plan d'investissement d'Aéroports de Paris et maîtrise des investissements (poids : 15 %), montage du projet CDG Express (poids : 15 %), suivi des filiales ADP Ingénierie et Hub One (poids : 15 %) et meilleure prise en compte des préoccupations des clients sur les plateformes parisiennes (poids : 15 %).

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

Le Directeur général délégué bénéficie d'un véhicule de fonction et d'une assurance garantissant le versement d'indemnités journalières en cas de perte involontaire de l'activité professionnelle. Il est couvert par le contrat de prévoyance ainsi que par celui de la police individuelle accidents des salariés d'Aéroports de Paris. Il n'a pas conclu de contrat de travail avec Aéroports de Paris et ne bénéficie d'aucune indemnité relative à une clause de non-concurrence.

Le Directeur général délégué ne bénéficie d'aucun régime spécifique de retraite.

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

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

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

## Montant des rémunérations dues et versées au mandataire social

### Augustin de Romanet

(en euros)	2014	2013
Rémunérations dues au titre de l'exercice	449 639	455 021
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	-	-
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	-	-
Indemnité de départ	Néant	Néant
Indemnité de non-concurrence	Néant	Néant
Régime de retraite supplémentaire	Néant	Néant
<b>TOTAL</b>	<b>449 639</b>	<b>455 021</b>

(en euros)	2014		2013	
	Montants dus	Montants versés	Montants dus	Montants versés
Rémunération fixe	350 000	350 000	350 000	350 000
Rémunération variable annuelle	95 800	100 000 <sup>(1)</sup>	100 000	-
Rémunération variable différée/pluriannuelle	Néant	Néant	Néant	Néant
Rémunération exceptionnelle	-	-	-	-
Jetons de présence	-	-	-	-
Avantages en nature	3 839	3 839	5 021	5 021
<b>TOTAL</b>	<b>449 639</b>	<b>453 839</b>	<b>455 021</b>	<b>355 021</b>

(1) Les montants versés en 2014 correspondent aux montants dus au titre de 2013. Les montants dus au titre de 2014 seront versés en 2015.

**Patrick Jeantet**

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

(en euros)	2014		2013	
	Montants dus	Montants versés	Montants dus	Montants versés
Rémunération fixe	330 000	330 000	-	-
Rémunération variable	95 800	- (1)	-	-
Rémunération variable différée/pluriannuelle	Néant	Néant	-	-
Rémunération exceptionnelle	-	-	-	-
Jetons de présence	-	-	-	-
Avantages en nature	4 270	4 270	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>430 070</b>	<b>334 270</b>	-	-

(1) Les montants versés en 2014 sont ceux dus au titre de 2013. Les montants dus au titre de 2014 seront versés en 2015.

**15.2 Rémunérations versées aux administrateurs**

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

Les administrateurs désignés par l'assemblée générale des actionnaires ont perçu des jetons de présence au titre des exercices 2013 et 2014, versés respectivement en 2014 et 2015. Monsieur de Romanet a renoncé à percevoir des jetons de présence en qualité d'administrateurs d'Aéroports de Paris.

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

(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.

## 15.3 Rémunérations versées aux censeurs

Les censeurs, désignés par l'assemblée générale des actionnaires, ont perçu des jetons de présence au titre des exercices 2013 et 2014, versés respectivement en 2014 et 2015 :

(en euros)	Exercice 2014	Exercice 2013
Bernard Irion	4 290	7 150
Christine Janodet	6 435	5 720
Xavier Huillard (jusqu'au 15 juillet 2014)	3 575	715
Jérôme Grivet (jusqu'au 15 juillet 2014)	2 145	-

## 15.4 Actions de la Société détenues par les administrateurs et censeurs

Les administrateurs représentants de l'État et les administrateurs élus par les salariés ne sont pas tenus de détenir des actions de la Société. À la date du dépôt du présent document de référence, le nombre d'actions Aéroports de Paris détenues par chacun des membres du conseil d'administration et des censeurs, ainsi que la période de détention de ces titres, sont les suivants :

- Augustin de Romanet de Beaune : 300
- Patrick Jeantet : 32
- Jacques Gounon : 100
- Els de Groot : 1
- Jos Nijhuis : 1
- Société Predica Prévoyance Dialogue du Crédit Agricole représentée par Mme YANNAKIS : 4 757 291

- Bernard Irion : 300
- Christine Janodet : 40
- Groupe Vinci : 7 916 848 dont
  - Société Soc 15 : 7 916 847
  - Société VINCI représentée par M.HUILLARD : 1 prêt de consommation d'1 action

Aux termes de l'article L. 621-18-2 du Code monétaire et financier, les dirigeants des sociétés dont les actions sont admises aux négociations sur un marché réglementé doivent déclarer les opérations effectuées sur les titres de la société à l'AMF et à la Société dans un délai de cinq jours suivant leur réalisation. Ces personnes sont tenues de transmettre à Aéroports de Paris une copie des déclarations faites à l'AMF. Ces déclarations sont rendues publiques par l'AMF.

## 15.5 Rémunération des membres du comité exécutif

Le montant brut global (hors charges patronales) des rémunérations et avantages (rémunération fixe et variable, intérressement, participation, abondement, avantage en nature) des dirigeants membres du comité exécutif, non mandataires sociaux, présents au 31 décembre <sup>(1)</sup>, s'élève au total à 2,441 millions d'euros en 2014 contre 2,514 millions d'euros en 2013. Cette évolution tient compte du départ de deux membres

au cours de l'année 2014 et de l'arrivée d'un nouveau dirigeant en décembre 2014 <sup>(2)</sup>.

Aucun plan d'options de souscription ou d'achat d'actions n'a été mis en place par la Société au profit de ses dirigeants non mandataires sociaux.

(1) La composition du comité exécutif est présentée au chapitre 16.

(2) La masse salariale brute globale versée aux membres du comité exécutif présents une partie de l'année 2014 et non présents au 31 décembre s'est élevée à 0,337 million d'euros.



# Fonctionnement des organes d'administration et de direction

<b>16.1 FONCTIONNEMENT DES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION</b>	<b>RFA</b>	
Le conseil d'administration	107	
La Direction générale	109	
Le comité exécutif	109	
<b>16.2 FONCTIONNEMENT DES COMITÉS ASSOCIÉS AU CONSEIL D'ADMINISTRATION</b>	<b>112</b>	
Le comité d'audit et des risques	112	
Le comité de la stratégie et des investissements	113	
Le comité des rémunérations, nominations et de la gouvernance	113	
<b>16.3 RÉGIME DE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE – ADHÉSION AUX PRINCIPES DE GOUVERNANCE</b>	<b>114</b>	
Contrôle interne	114	

## 16.1 Fonctionnement des organes d'administration et de direction

### Le 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](http://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. 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, soucieux de l'intérêt social, 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).

Le Président du conseil d'administration d'Aéroports de Paris est nommé par décret en Conseil des ministres, parmi les administrateurs, sur proposition du conseil. Il organise et dirige les travaux du Conseil et représente celui-ci dans ses rapports avec les actionnaires et les tiers. Il veille au bon fonctionnement des organes de la Société et s'assure, en particulier, que les administrateurs sont en mesure de remplir leur mission.

Le règlement intérieur prévoit que le conseil débatte, une fois par an, de son propre fonctionnement, et propose, le cas échéant, des amendements à son règlement intérieur. Tous les trois ans, le conseil peut mettre en œuvre une évaluation externe de son propre fonctionnement, sous la direction du comité des rémunérations, nominations et de la gouvernance. La restitution des travaux de la dernière évaluation interne, qui répond aux objectifs et modalités énoncés par le Code AFEP-MEDEF en la matière, a été faite lors de la séance du conseil d'administration du 17 décembre 2014. La comparaison avec les évaluations précédentes témoigne d'une satisfaction régulièrement croissante et de haut niveau des membres du conseil, ces derniers soulignant notamment l'efficacité de la présidence quant à la conduite des travaux. La référence plus fréquente aux orientations stratégiques pluriannuelles ainsi que la clarification et la formalisation de la stratégie internationale ont été particulièrement appréciées. Pour approfondir leur réflexion, les membres du conseil d'administration souhaitent plus particulièrement bénéficier d'une information renforcée en matière de prospective et s'impliquer davantage dans le suivi de la politique RSE (Responsabilité Sociétale d'Entreprise).

## Réunions du conseil d'administration

Il appartient au Président-directeur général de réunir le conseil, soit à des intervalles périodiques, soit aux moments qu'il juge opportuns. Afin de permettre au conseil un examen et une discussion approfondis des questions entrant dans le cadre de ses attributions, son règlement intérieur prévoit que le conseil se réunit au minimum six fois par an, et davantage si les circonstances l'exigent.

La convocation au conseil d'administration est adressée, 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 réunions du conseil d'administration peuvent également avoir lieu par voie de visioconférence, dans les conditions fixées par le règlement intérieur.

## 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 de 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, les attributions du conseil d'administration, énoncées dans le Règlement intérieur, sont consultables dans le rapport du Président du conseil d'administration (cf. Annexe 2) et sur le site [www.aeroportsdeparis.fr](http://www.aeroportsdeparis.fr).

## 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.

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

Les membres du conseil d'administration reçoivent de manière régulière, et au besoin, entre deux séances, toutes informations pertinentes concernant la Société, y compris les communiqués et articles de presse et rapports d'analyse financière. Le Président-directeur général adresse aux membres du conseil d'administration, tous les trois mois, un tableau de bord de la Société.

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

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).

## Prévention des conflits d'intérêts et de la transmission des données sensibles

À cet égard, le conseil d'administration dans sa séance du 19 février 2014 a décidé de compléter son règlement intérieur de dispositions visant à prévenir tout conflit d'intérêts, toute interférence entre un intérêt public et des intérêts publics ou privés, en application de la loi n°2013-907 du 11 octobre 2013 relative à la transparence de la vie publique, ainsi que tout risque d'atteinte à la concurrence. En conformité avec l'article 2 de la charte de l'administrateur, 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 de difficultés liées au conflit d'intérêt et a désigné un administrateur référent sur les conflits d'intérêts 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.

## Activité du conseil d'administration en 2014

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

- la gouvernance, avec notamment :
  - la modification du règlement intérieur du conseil d'administration,
  - l'ajout au comité des rémunérations des attributions relevant d'un comité des nominations et de la gouvernance,
  - l'organisation de l'élection des administrateurs représentant les salariés,
  - proposition au Président de la République de renouveler Augustin de Romanet en qualité de Président-directeur général de la société Aéroports de Paris, par décret,
  - renouvellement du mandat de Patrick Jeantet en qualité de Directeur général délégué,
  - désignation des membres du comité d'audit et des risques, du comité des rémunérations, nominations et de la gouvernance et du comité de la stratégie et des investissements ; désignation du Président de chaque comité, sur proposition du comité des rémunérations, nominations et de la gouvernance ; appréciation des compétences particulières en matière financière ou comptable des membres du comité d'audit et des risques,

- l'examen des critères d'indépendance des administrateurs,
- l'évaluation interne du fonctionnement du conseil d'administration ;
- la rémunération des dirigeants mandataires sociaux :
  - 2013 – constatation de l'atteinte des objectifs et fixation du montant de la part variable du Président-directeur général,
  - 2014 – fixation du montant de la part fixe et des objectifs de la part variable du Président-directeur général, fixation des objectifs de la part variable du Directeur général délégué ; détermination du nombre d'actions à conserver par les dirigeants mandataires sociaux ; confirmation du bénéfice, dans certains cas, d'une indemnité de départ au profit du Directeur général délégué ;
- la convocation de l'assemblée générale mixte des actionnaires 2014 ;
- la gestion de l'entreprise avec notamment l'arrêté des comptes sociaux et consolidés annuels 2013 et des états financiers semestriels 2014, l'adoption du rapport de gestion 2013, l'établissement des documents de gestion prévisionnelle de l'exercice 2014 et du rapport sur l'évolution de la société Aéroports de Paris, la re-prévision budgétaire consolidée 2014, le budget de l'exercice 2015 du Groupe et de la société Aéroports de Paris, la fixation des tarifs des redevances aéronautiques 2015, l'autorisation annuelle des cautions, avals et garanties, l'autorisation de souscription à des emprunts obligataires, les autorisations préalables de signature de conventions réglementées, la mise en œuvre, dans le cadre de la poursuite du contrat de liquidité, du programme de rachat d'actions ;
- la stratégie du Groupe et les investissements avec notamment le point d'étape sur le plan stratégique 2011-2015 du groupe Aéroports de Paris, les premières orientations du plan stratégique 2016-2020, les orientations du Contrat de Régulation Économique 2016-2020 (CRE3) et le dossier public de consultation, les premiers éléments de cadrage du programme d'investissements 2014-2020 et de son plan de financement, la revue des principaux projets d'investissement (coûts, délais, rentabilité, risques), la contribution d'Aéroports de Paris aux fonds de compensation des nuisances aéroportuaires (FCNA), l'information sur la satisfaction clients, la stratégie internationale d'Aéroports de Paris, le point d'information sur certaines filiales, la participation au processus d'appel d'offres pour la concession d'aéroports français et internationaux ;
- la politique d'Aéroports de Paris en matière d'égalité professionnelle et salariale ;
- l'état de la cartographie des risques Groupe et du contrôle interne en 2014, l'approbation du rapport du Président du conseil d'administration relatif à l'exercice 2013.

## La Direction générale

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

Le mode d'exercice de la Direction générale non dissocié résulte de la loi et des statuts de la société. Au regard de l'actionnariat d'Aéroports de Paris, cette unicité des fonctions permet dans un environnement en mutation de renforcer la cohésion entre stratégie et fonction opérationnelle. Le conseil d'administration a désigné un administrateur indépendant comme référent dans la prévention des éventuels conflits d'intérêts au sein du conseil.

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 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 1<sup>er</sup> janvier 2014. Son mandat a été renouvelé le 24 juillet 2014.

## Absence de contrats de service

À la connaissance de la Société, il n'existe pas de contrats de service liant les membres du conseil d'administration ou à l'une quelconque de ses filiales prévoyant l'octroi d'avantages au terme d'un tel contrat.

## Le comité exécutif

### Missions

Le comité exécutif assure le pilotage opérationnel et stratégique de l'entreprise et débat de tout sujet relatif à sa bonne marche. Il s'assure de la bonne exécution de ses décisions.

### Composition

Il est présidé par Augustin de ROMANET, Président-directeur général, et, à la date du dépôt du présent document, comporte les membres permanents suivants :

- le Directeur général délégué : Patrick JEANTET ;
- le Directeur général adjoint finances, stratégie et administration : Edward ARKWRIGHT ;
- le Directeur général adjoint International et participations : Laurent GALZY ;
- le Directeur général adjoint, Directeur chargé des opérations aéroportuaires, Directeur de l'aéroport Paris-Charles de Gaulle : Franck GOLDNADEL ;
- le Directeur de l'aéroport Paris-Orly : Franck MERAYDE ;
- le Directeur immobilier : François CANGARDEL ;
- la Directrice générale adjointe, Directrice Clients d'Aéroports de Paris : Laure BAUME ;
- la Directrice des ressources humaines : Catherine BENET ;
- le Directeur de la communication : Benjamin PERRET ;
- le Directeur délégué à la Présidence, Directeur de Cabinet du Président-directeur général : Patrick COLLARD ;
- le Secrétaire général du Groupe : Didier HAMON ;

Tout autre directeur est convié, chaque fois que nécessaire, au bon traitement d'un dossier. Le comité exécutif se réunit une fois par semaine.

## Renseignements personnels concernant les membres du comité exécutif de la Société

**Augustin DE ROMANET**, né le 2 avril 1961, est diplômé de l'Institut d'études politiques de Paris et ancien élève de l'Ecole Nationale de l'Administration. Il a été Directeur général de la Caisse des Dépôts et Consignations de mars 2007 à mars 2012 et a présidé le Fonds stratégique d'investissement de 2009 à 2012. Auparavant, il a exercé la fonction de Directeur financier adjoint du Crédit Agricole SA, membre du comité exécutif. Il fut précédemment Secrétaire général adjoint de la Présidence de la République, de juin 2005 à octobre 2006 et a exercé des responsabilités au sein de différents cabinets ministériels. Entre 2002 et 2005, il fut notamment Directeur du cabinet d'Alain LAMBERT, ministre délégué au Budget, Directeur adjoint du cabinet de Francis MER, ministre de l'Économie, des Finances et de l'Industrie, Directeur de cabinet de Jean-Louis BORLOO, ministre de l'Emploi, du Travail et de la Cohésion sociale et, enfin, Directeur adjoint de cabinet du Premier ministre, Jean-Pierre RAFFARIN. Augustin de ROMANET, nommé par décret du 29 novembre 2012 Président-directeur général d'Aéroports de Paris, a été renouvelé dans ses fonctions par décret en date du 24 juillet 2014. Concernant le Groupe TAV (soumis au droit turc), dont Aéroports de Paris détient une participation, il est administrateur et Vice-Président du conseil d'administration de TAV Havalimanlari Holding A.S (« TAV Airports » – société cotée en Turquie), de TAV Yatirim Holding A.S (« TAV Construction ») et de TAV TEPE AKFEN YATIRIM Insaat Ve Isletme A.S (filiale de TAV Yatirim Holding). Il est Vice-Président du comité de la gouvernance d'entreprise, du comité des risques et du comité des nominations de TAV Havalimanlari Holding A.S (« TAV Airports »). Au sein du groupe Aéroports de Paris, il est Président et administrateur de Média Aéroports de Paris (co-entreprise avec JC Decaux) et, depuis le 30 juin 2014, il est membre du Conseil de Direction de Relay@ADP (co-entreprise avec Lagardère) et membre du Conseil de la Société de Distribution Aéroportuaire (co-entreprise avec Lagardère). Il est également Premier Vice-Président, membre du conseil d'administration et du comité exécutif de Airport Council International (ACI) Europe (Association internationale sans but lucratif à statut belge) et, depuis le 12 juillet 2014, administrateur à la Régie autonome des transports parisiens (RATP), établissement public à caractère industriel et commercial. Augustin de ROMANET est chevalier de la Légion d'honneur et détenteur de la Médaille de la Défense nationale.

**Patrick JEANTET**, né le 4 avril 1960, est diplômé de l'École polytechnique et de l'École Nationale des Ponts et Chaussées. De 1986 à 1993, il occupe diverses fonctions au sein du groupe Bouygues où il a notamment participé en tant qu'ingénieur à la construction du tunnel sous la Manche. En 1993, il est nommé Directeur du développement international et Directeur des filiales Afrique de l'Est et Australe de SOGEA SA. Puis, de 1997 à 2005, il assure les fonctions de Directeur des sociétés de distribution d'eau potable et d'assainissement Manila Water Company (Philippines) et de Directeur Général Opérations de la société International Water, filiale du groupe Bechtel, à Londres. En 2005, Patrick JEANTET rejoint KEOLIS, une société de transport public du groupe SNCF, pour occuper les fonctions de Directeur général délégué en charge de l'international, puis, en février 2011, de Directeur général délégué pour la France et membre du Directoire. Patrick JEANTET, nommé par le conseil d'administration d'Aéroports de Paris du 24 octobre 2013 en qualité de Directeur général délégué, à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2014, a été renouvelé dans ses fonctions par le conseil d'administration du 15 juillet 2014. Il est également membre du conseil de surveillance de HIME, Maison-mère de SAUR. Au cours de l'année 2014, il a été nommé Président de CDG Express Etudes, Président du conseil d'administration d'ADP Ingénierie et de Hub One, filiales d'Aéroports de Paris. Patrick JEANTET est chevalier de la Légion d'Honneur.

**Edward ARKWRIGHT**, né le 26 avril 1974, administrateur du Sénat, diplômé de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris, ancien élève de l'École Supérieure des Sciences Économiques et Commerciales (ESSEC), et titulaire d'un DEA d'Histoire contemporaine. En 1999, il est administrateur à la commission des finances du Sénat. De 2002 à 2007, il occupe plusieurs postes au ministère des Finances sur la mise en œuvre

de la réforme budgétaire initiée par la loi organique relative aux lois de finances (LOLF), la réforme de l'État et les finances publiques. En 2007, il est directeur du cabinet du Directeur général de la Caisse des Dépôts. En 2010, il est nommé Directeur de la stratégie et du développement durable du groupe Caisse des Dépôts et, parallèlement, depuis 2011, Président de la SCET (Services Conseil Expertises Territoires). Edward ARKWRIGHT rejoint Aéroports de Paris en décembre 2012 en qualité de Directeur, chargé de mission auprès du Président-directeur général. Il est nommé Directeur général adjoint finances, stratégie et administration à compter du 1<sup>er</sup> septembre 2013. Au sein du groupe Aéroports de Paris, il est membre du conseil d'administration de Hub One, en qualité de représentant permanent de l'administrateur Aéroports de Paris et membre du comité de direction de Cœur d'Orly Investissements et de Cœur d'Orly Commerces Investissements. Concernant le groupe TAV (soumis au droit turc), dont Aéroports de Paris détient une participation, il est également administrateur et membre du Comité de gouvernance d'entreprise de TAV Havalimanlari Holding A.S (TAV Airports). Il siège au conseil d'administration du Théâtre des Champs-Élysées en qualité de censeur. Edward ARKWRIGHT est chevalier de l'ordre national du Mérite.

**Laurent GALZY**, né le 14 mai 1957, est diplômé de l'école des Hautes Études Commerciales (HEC), titulaire d'une maîtrise d'économie, diplômé de l'Institut d'études politiques de Paris et ancien élève de l'École Nationale d'Administration. À partir de 1984, il a occupé à la Direction du budget (ministère de l'Économie et des Finances) plusieurs postes portant en particulier sur l'équipement, les transports, l'aménagement du territoire ou les collectivités locales. En 1999, Laurent GALZY a été nommé sous-directeur « Industrie, transports, recherche » à la Direction du budget (ministère de l'Économie et des Finances). Arrivé à Aéroports de Paris en janvier 2002 en qualité de Directeur du contrôle de gestion et des affaires financières et juridiques, Laurent GALZY a occupé, à partir de 2004, les fonctions de Directeur général adjoint finances et administration. Depuis septembre 2013, Laurent GALZY est Directeur général adjoint International et Participations. Au sein du groupe Aéroports de Paris, il est Président du conseil d'administration d'Aéroports de Paris Management. Il est également administrateur de la Société de Distribution Aéroportuaire (co-entreprise), de Média Aéroports de Paris (co-entreprise), d'ADP Ingénierie et de Hub One (filiales d'Aéroports de Paris) ainsi que représentant permanent d'Aéroports de Paris au sein de Alyzia Holding. Concernant le Groupe TAV (soumis au droit turc), dont Aéroports de Paris détient une participation, il est administrateur et membre du comité des risques et du comité des nominations de TAV Havalimanlari Holding A.S (« TAV Airports »), administrateur de TAV Yatirim Holding A.S. (« TAV Construction ») et de TAV Tepe Afken Yatirim Insaat Ve Isletme A.S (filiale de TAV Yatirim Holding), sociétés soumises au droit turc. Depuis janvier 2014, Laurent Galzy est membre du conseil de surveillance de N.V Luchthaven Schiphol. Laurent GALZY est chevalier de la Légion d'honneur.

**Franck GOLDNADEL**, né le 14 août 1969, est ingénieur diplômé de l'École Nationale de l'Aviation Civile. Après avoir débuté sa carrière en 1993 au département Transport Aérien de l'ENAC en collaboration avec Airbus Industries, il devient, de fin 1994 à 1997, Directeur du développement commercial d'Alyzia Airport Services, filiale d'Aéroports de Paris en charge des prestations d'assistance en escale. Fin 1997, il rejoint Aéroports de Paris pour s'occuper de différentes fonctions au sein du service Exploitation des terminaux 1 et 3 de l'aéroport de Paris-Charles de Gaulle. En 2003, il est nommé Directeur des terminaux 2E, 2F, 2G et de la gare TGV de Paris-Charles de Gaulle. Depuis janvier 2010, il était Directeur de l'aéroport de Paris-Orly. Depuis le 12 décembre 2014, Franck GOLDNADEL est Directeur général adjoint, Directeur chargé des opérations aéroportuaires. Il assure ces fonctions en même temps que celles de Directeur de l'aéroport Paris-Charles de Gaulle qu'il occupe depuis le 1<sup>er</sup> mars 2011. Au sein du groupe Aéroports de Paris, il est administrateur de Média Aéroports de Paris (co-entreprise), et de Hub One (filiale d'Aéroports de Paris), membre du Conseil de la Société de Distribution Aéroportuaire (co-entreprise), membre du comité de direction de Relay@ADP (co-entreprise) et de CCS France (participation). Franck GOLDNADEL est chevalier de l'ordre national du Mérite.

**Franck MERYEDE**, né le 6 avril 1972, est ingénieur en chef des Ponts, des Eaux et des Forêts et titulaire d'un DEA de géophysique et techniques spatiales. Après un début de carrière au sein d'Environnement Canada puis à Météo France, il rejoint en 2002 le cabinet du ministre de l'Équipement en tant que conseiller technique chargé de la recherche et des questions d'intermodalité puis conseiller chargé du budget, des affaires financières et de l'aviation civile. En 2005, il rejoint Aéroports de Paris où il occupe la fonction de Directeur adjoint des opérations, puis Directeur des opérations à Paris-Charles de Gaulle. Il est également responsable du fret pour Aéroports de Paris. En 2007, il est nommé Directeur des terminaux 2A, 2B, 2C et 2D de l'aéroport Paris-Charles de Gaulle puis en janvier 2010, Directeur des terminaux 2E, 2F, 2G ainsi que du module d'échange TGV/RER de l'aéroport Paris-Charles de Gaulle. Le 1<sup>er</sup> mars 2011, Franck MERYEDE est nommé Directeur de l'aéroport Paris-Orly. Au sein du groupe Aéroports de Paris, Franck MERYEDE est administrateur d'Aéroports de Paris Management (filiale d'Aéroports de Paris) et membre du conseil de Hub Safe (précédemment Alyzia Sûreté) (filiale d'Aéroports de Paris).

**François CANGARDEL**, né le 18 janvier 1952, est ingénieur civil des Ponts et Chaussées et est titulaire d'un MBA HEC ISA. En 1977, il est nommé Directeur des affaires nouvelles à SCOGIM (Société de promotion immobilière). En 1983, auprès du Directeur Général de Bouygues Entreprises France, il est responsable immobilier et montage d'affaires. À ce titre, il a notamment créé puis assuré la direction opérationnelle de la filiale SODEARIF (Société d'études, d'aménagement et de réalisations Immobilières et foncières). En 1993, il devient Directeur de l'aménagement et des constructions à la SEM 92 puis Directeur général adjoint en charge de l'aménagement, de la construction et du développement. Il a notamment supervisé de nombreux projets d'aménagement urbains pour des zones d'activités économiques et commerciales, des quartiers résidentiels et mixtes et des centres de villes ainsi que l'activité de la construction publique de la SEM 92. En mai 2007, François CANGARDEL rejoint Aéroports de Paris pour occuper les fonctions de Directeur de l'immobilier. En 2013, il a été nommé Directeur de l'Immobilier de l'année par l'Association des Directeurs Immobiliers (ADI) dans le cadre du Salon de l'Immobilier d'Entreprise (SIMI). Au sein du groupe Aéroports de Paris, il est Président des filiales immobilières d'Aéroports de Paris suivantes : Cœur d'Orly Investments, Cœur d'Orly Commerces Investments, Roissy Continental Square, Ville Aéroportuaire Immobilier (et gérant de sa filiale Ville Aéroportuaire Immobilier 1), Aéroports de Paris Investissement (et directeur de sa filiale en Hollande, Aéroports de Paris Investissement Nederland B.V., dans le cadre du partenariat Hublink d'Aéroports de Paris et Schiphol Group), membre du comité de partenariat de Cœur d'Orly Bureaux et de Cœur d'Orly Commerces. Il est aussi administrateur de MAJESTAL, OPCI, du groupe PERAL.

**Laure BAUME**, née le 10 septembre 1975, est diplômée de HEC. Elle débute sa carrière en qualité d'assistante Chef de Produit chez Milka (1998). En 2000, elle est Chef de Produit Innovation café, puis Maxwell House à Paris. En 2002, elle est Responsable Stratégie Catégorie Epicerie Amérique Latine à New York (USA). En 2004, elle rejoint Kraft Foods à Paris en tant que Chef de marque. En 2006, elle prend ses fonctions au sein du Club Méditerranée et devient Directrice Marketing France puis Directrice générale Suisse, Directrice Marketing et Relation Clients France-Belgique-Suisse Paris-Genève et ensuite Directrice Générale BU Nouveaux Marchés Europe-Afrique et Marketing Stratégique Groupe à Paris. Le 15 décembre 2014, Laure BAUME est nommée Directrice générale adjointe, Directrice Clients d'Aéroports de Paris et intègre le comité exécutif d'Aéroports de Paris. Depuis le 27 janvier 2015, au sein du groupe Aéroports de Paris, Laure BAUME est membre du Conseil de Direction de la Société de Distribution Aéroportuaire (co-entreprise) et de Relay@ADP (co-entreprise) et est également membre du conseil d'administration de Média Aéroports de Paris (co-entreprise).

**Catherine BENET**, née le 10 décembre 1958, est diplômée d'un DESS de psychologie et d'une licence de lettres modernes (Université Paris 7), également titulaire d'un Master II de droit social (Université Panthéon Sorbonne-Paris I). Elle débute comme attachée de direction puis

responsable d'un centre de production pour Serintel, une entreprise spécialisée dans la sous-traitance monétique et bancaire (1985-1988). En 1989, elle entre au Centre National des Caisses d'Épargne en tant que responsable d'unité d'assistance et d'études monétiques jusqu'en 1992, date à laquelle elle devient responsable emploi, formation et communication interne au sein de la Société Centrale de Trésorerie des Caisses d'Épargne. En 1994, elle rejoint la Caisse des Dépôts et Consignations et occupe la fonction de responsable des affaires générales au sein du département des Marchés financiers. Lors de la filialisation des activités de Marchés, elle devient d'abord adjointe à la Directrice des ressources humaines pour Ixis Corporate & Investment Bank de 1998 à 2002, puis elle prend le poste de Directrice des ressources humaines en 2003. En 2006, elle est nommée Directrice des ressources humaines de la Banque d'Investissement et Directrice des ressources humaines adjointe du groupe Natixis, dans le cadre de la création du groupe Natixis et de la fusion avec Ixis CIB. Elle rejoint Aéroports de Paris en mai 2010 en qualité de Directrice des ressources humaines adjointe puis est nommée en septembre 2011 Directrice des ressources humaines du Groupe. Au sein du groupe Aéroports de Paris, elle est administrateur d'Aéroports de Paris Management et d'ADP Ingénierie (filiales d'Aéroports de Paris) et siège au Comité des rémunérations d'Aéroports de Paris Management, d'ADP Ingénierie, et de Hub One (filiales d'Aéroports de Paris) ainsi qu'au comité de direction de Hub Safe (précédemment Alyzia Sûreté).

**Benjamin PERRET**, né le 14 avril 1980 est diplômé de l'IEP de Paris en 2002 et titulaire d'un DEA d'Économie appliquée en Entreprise et Finance (IEP Paris, 2003). Il intègre l'agence Ogilvy Public Relations en juillet 2003 et rejoint en avril 2006 l'agence Euro RSCG C&O en tant que directeur conseil. Benjamin PERRET intègre le groupe Caisse des Dépôts en octobre 2010 en tant que responsable du Service de Presse, au sein de la direction de la communication. De septembre 2012 à fin avril 2013, il est chargé de la presse et de la communication au cabinet du ministre délégué chargé du Budget. Benjamin PERRET rejoint Aéroports de Paris en mai 2013, en qualité de Directeur de la communication.

**Patrick COLLARD**, né le 25 novembre 1953, après plusieurs postes dans des groupes de presse, est de 1997 à 2005 Directeur général de Télérama (S.A.) puis nommé aussi Président-directeur général de sa filiale de régie publicitaire Publicat. De 2005 à 2008, il est Directeur général délégué du quotidien Le Monde, Président-directeur général du Monde imprimerie (S.A.) et Président-directeur général du Monde publicité (S.A.) En 2008, Patrick COLLARD rejoint le groupe La Dépêche du Midi, en tant que Directeur général délégué, avant d'être nommé, en mai 2009, Directeur général délégué de Radio France, poste qu'il a quitté fin 2012. En mai 2013, Patrick COLLARD rejoint Aéroports de Paris en qualité de Directeur de Cabinet du Président-directeur général. En novembre 2013, il est parallèlement nommé Directeur délégué à la Présidence. Il assure la responsabilité des affaires publiques, des accueils officiels et représente la Direction de Paris-Le Bourget au comité exécutif. Il est Vice-Président des Aéroports Français (UAF) et de l'ONG Écoles du Monde et administrateur de la Fondation Long Thibaud Crespin.

**Didier HAMON**, né le 5 septembre 1951 est diplômé de l'IEP de Paris et de Wharton (University of Pennsylvania), titulaire d'une maîtrise de droit, et ancien élève de l'École Nationale de la Magistrature. Didier HAMON a été substitut du Procureur de la République du Val d'Oise puis des Hauts de Seine, Secrétaire général de l'École nationale supérieure de création industrielle, et Directeur des programmes du Bicentenaire de la Révolution française. Il a été maître de conférences à l'IEP de Paris pendant huit années, et professeur associé à l'Université de Versailles. Après 5 années de cabinet ministériel (chef de Cabinet et conseiller de Jack LANG puis de Jean-Louis Bianco). Didier HAMON intègre Aéroports de Paris en 1993 en qualité de Directeur de la communication, porte-parole de l'entreprise. En 2003, il devient Directeur de l'environnement et du développement durable. Depuis mai 2013, il est Secrétaire général du groupe Aéroports de Paris. Didier HAMON est Officier de la Légion d'honneur.

## 16.2 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. Ces comités ont pour but, en améliorant la qualité de l'information mise à disposition du conseil, de favoriser la qualité des débats qui s'y tiennent. 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](http://www.aeroportsdeparis.fr).

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.

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

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

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

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

Pour l'accomplissement de leurs travaux, les comités peuvent entendre les membres des directions du Groupe ou également recourir à des experts extérieurs en cas de besoin. Les comités devant toutefois veiller à l'objectivité des experts ou conseils extérieurs concernés.

### Le comité d'audit et des risques

#### Composition

Le règlement intérieur dispose que la société Aéroports de Paris est dotée d'un comité d'audit et des risques composé de cinq membres au maximum avec voix délibérative désignés parmi les administrateurs, dont un représentant de l'État, un représentant des salariés et des administrateurs, de préférence indépendants au regard des critères posés par le Code de gouvernement d'entreprise AFEP-MEDEF, choisis parmi les administrateurs nommés par l'assemblée générale. Le comité d'audit et des risques ne comprend aucun dirigeant mandataire social.

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

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

L'exposé, dans le document de référence 2014, chapitre 14, des mandats et fonctions remplis par les administrateurs au cours des cinq derniers exercices rend compte de leurs compétences dans les domaines comptable et financier.

#### Missions et fonctionnement

Le règlement intérieur du comité d'audit et des risques s'appuie sur le Code de commerce et les recommandations de l'AMF publiées le 22 juillet 2010 dans le « rapport final sur le comité d'audit ».

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

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

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

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

Le comité d'audit et des risques se réunit au moins quatre fois par an et autant que nécessaire, et ne peut se réunir que si la moitié de ses membres est présente. En 2014, il s'est réuni cinq fois avec un taux de présence de ses membres de 95 %. Les Commissaires aux comptes ont participé aux cinq séances du comité.

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

- le projet de modification du règlement intérieur du conseil d'administration ;
- les comptes sociaux et consolidés 2013 et les comptes semestriels 2014, le rapport de gestion 2013, l'actualisation du budget 2014 et les documents de gestion prévisionnelle, le budget consolidé 2015, l'affectation du résultat 2013 et la fixation du dividende, le point sur l'activité d'ADP Ingénierie ;
- le rapport du Président du conseil d'administration au titre de la loi de sécurité financière pour l'exercice 2013, l'état de la cartographie des risques Groupe et du contrôle interne en 2014, l'actualisation de la charte d'audit interne du Groupe, le bilan 2013 de l'activité de la direction de l'audit, le programme d'audit 2015, le suivi des actions des audits internes et externes, les conclusions d'un rapport d'audit, les résultats de l'enquête de perception menée par la direction de l'audit auprès des directeurs et des audités, le bilan du programme triennal 2012-2014 de prévention de la fraude et le programme 2015-2017, le cahier des charges du renouvellement des Commissaires aux comptes ;

- le point sur la politique de gestion de trésorerie et sur le contrat de liquidité, l'autorisation de recours à des emprunts obligataires, l'autorisation des cautions, avals et garanties et le compte rendu des opérations supérieures à 30 millions d'euros ;
- la revue des principaux projets d'investissement.

## Le comité de la stratégie et des investissements

### Composition

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

Au 31 décembre 2014, il comprend les six membres suivants : Augustin de Romanet, son Président, Geneviève Chaux Debry, Marie-Anne Donsimoni, Solenne Lepage, Frédéric Mougin et Jos Nijhuis.

### Missions et fonctionnement

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

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

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

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

Le comité de la stratégie et des investissements se réunit au moins trois fois par an et autant que nécessaire et ne peut se réunir que si la moitié de ses membres est présente. En 2014, il s'est réuni cinq fois avec un taux de présence de ses membres de 83 %. Il est à noter qu'un séminaire stratégique réunissant le conseil d'administration s'est également tenu le 26 septembre 2014.

Au cours de ses réunions, il a notamment abordé :

- le point d'étape sur l'élaboration du plan stratégique 2016-2020, du Contrat de Régulation Économique 2016-2020 (CRE3) et le dossier public de consultation ;
- la stratégie et les perspectives 2015-2020 des activités commerciales, la stratégie de développement des activités immobilières, la stratégie digitale d'Aéroports de Paris ;
- les premiers éléments de cadrage du programme d'investissements 2014-2020 et de son plan de financement, le programme d'investissement et de financement 2015-2019, la définition des objectifs et de la rentabilité de projets d'investissement majeurs ;
- la stratégie internationale d'Aéroports de Paris, la stratégie du groupe TAV (TAV Airport et TAV Construction), le point d'information sur Hub One, la participation au processus d'appel d'offres pour la concession d'aéroports français et internationaux.

## Le comité des rémunérations, nominations et de la gouvernance

### Composition

Le conseil d'administration dans sa séance du 19 février 2014 a doté le comité des rémunérations des attributions d'un comité des nominations et de la gouvernance. Le comité des rémunérations, nominations et de la gouvernance est composé de cinq membres au maximum avec voix délibérative désignés parmi les administrateurs, dont un représentant de l'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 2014, le comité est composé de cinq membres : Emmanuelle Yannakis, représentante permanente de la société Predica et Présidente du comité, Jacques Gounon, Xavier Huillard, représentant permanent de la société Vinci, Jean-Paul Jouvent et Solenne Lepage.

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

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

### Missions et fonctionnement

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

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

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

Le comité des rémunérations, nominations et de la gouvernance se réunit au moins une fois par an et autant que nécessaire et ne peut se réunir que si les deux tiers de ses membres sont présents. En 2014, il s'est réuni cinq fois avec un taux de présence de ses membres de 90 %.

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

- la rémunération des dirigeants mandataires sociaux : résultats de la part variable 2013 du Président-directeur général, fixation des objectifs de la part variable 2014 du Président-directeur général et du Directeur général délégué, première estimation de la part variable 2014 et orientations 2015, confirmation du bénéfice, dans certains cas, d'une indemnité de départ au profit du Directeur général délégué ; la détermination du nombre d'actions à conserver par les dirigeants mandataires sociaux ; les jetons de présence : évaluation de la répartition 2014 ; le projet de résolution du « Say on Pay » ;
- la sélection des candidats administrateurs et censeurs, l'avis au conseil d'administration sur la proposition au Président de la

République de nommer Augustin de Romanet Président-directeur général de la société Aéroports de Paris, le renouvellement du mandat de Patrick Jeantet en qualité de Directeur général délégué ;

- l'examen des critères d'indépendance des administrateurs élus par l'assemblée générale, la proposition au conseil d'administration des administrateurs à désigner comme Président de chaque comité ;
- l'évaluation du fonctionnement du conseil d'administration.

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

## 16.3 Régime de gouvernement d'entreprise – Adhésion aux principes de gouvernance

Dans un souci de transparence et d'information du public, et dans la limite des dispositions législatives et réglementaires qui lui sont applicables, le conseil d'administration a décidé le 29 avril 2009 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). La Société s'inspire également de la charte des relations avec les entreprises publiques qui édicte les règles de gouvernance régissant les relations entre l'Agence des participations de l'État et les entreprises dans lesquelles l'État détient des participations.

Malgré les aménagements apportés au Règlement intérieur, des dérogations aux recommandations du Code AFEP-MEDEF existent, principalement en application des dispositions législatives et réglementaires particulières qui régissent les statuts de la Société, ou par sa nature d'entreprise publique contrôlée par un actionnaire majoritaire. Pour plus de détails, renvoi est fait au paragraphe sur 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'administration, ainsi que des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par la Société figurant en annexe 2.

### Contrôle interne

En application des dispositions de l'article L. 225-37 du Code de commerce, le Président du conseil d'administration doit rendre compte dans un rapport joint au rapport de gestion 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. Le rapport du Président-directeur général, qui sera présenté à l'assemblée générale annuelle statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2014 appelée à se réunir le 18 mai 2015, et le rapport des Commissaires aux comptes sur ce rapport figurent en annexes 2 et 3.



# Informations sociales, environnementales et sociétales

<b>17.1 INFORMATIONS SOCIALES</b>				
Politique des ressources humaines	115	Engagement pour l'emploi local	129	
Politique de l'emploi	115	Dialogue et partenariats territoriaux	129	
Formation	116	Achats et sous-traitance responsables	129	
Développement managérial	116	Mesures en faveur de la santé et de la sécurité des consommateurs	130	
Rémunération	116	La Fondation Aéroports de Paris	131	
Statut du personnel	117			
Repartition géographique	117	<b>17.5 LA POLITIQUE DE RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE D'ENTREPRISE (RSE) D'AÉROPORTS DE PARIS</b>	131	
Organisation du temps de travail	118	Charte RSE Groupe : six engagements	131	
Relations sociales	118	Étude de matérialité des enjeux RSE	131	
Santé et Sécurité	119	Loyauté des pratiques	131	
	122	Autres actions en faveur des droits de l'Homme	132	
<b>17.2 INDICATEURS SOCIAUX DU GROUPE</b>		Mesure et amélioration continue de la performance : notations et indices	132	
<b>17.3 INFORMATIONS ENVIRONNEMENTALES</b>		123	Des filiales engagées dans le développement durable	132
La politique environnementale et énergétique	123	Rapport de responsabilité sociétale d'entreprise	132	
Prévention des pollutions et gestion des déchets	123			
Utilisation durable des ressources	125	<b>17.6 NOTE MÉTHODOLOGIQUE DU REPORTING SOCIAL, SOCIÉTAL ET ENVIRONNEMENTAL</b>	133	
Lutte contre le changement climatique	126	Périmètre	133	
Protection de la biodiversité	127	Méthodologie de reporting	133	
Indicateurs environnementaux du Groupe	127	Pertinence et choix des indicateurs	133	
<b>17.4 INFORMATIONS SOCIÉTALES</b>	129	Consolidation et contrôle interne	134	
Impact territorial, économique et social de l'activité de la Société	129	Contrôles externes	134	
Développement économique et social autour des plates-formes	129	Tableau de corrélation du Grenelle	134	

## 17.1 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

## Informations sociales

politique de ressources humaines globale et équilibrée est mise en œuvre. En ligne avec le Contrat de Régulation Économique 2011-2015 et afin de renforcer ses performances et sa compétitivité dans l'environnement du secteur aérien, l'entreprise a proposé fin 2013 de négocier les conditions d'un plan de départs volontaires conduisant à l'ouverture au départ de 370 postes. Ce dernier a été homologué le 14 mars 2014 par la direction régionale des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi (DIRECCTE).

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

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

## Politique de l'emploi

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

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

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

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

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

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

### Carrière et mobilité

L'entreprise déploie des dispositifs visant à favoriser la mobilité et l'évolution au sein de filières professionnelles identifiées. Le conseil aux salariés sera renforcé par le développement de la communication sur l'avenir des métiers et de la gestion individuelle au sein de la fonction ressources humaines de l'entreprise.

D'ores et déjà, des dispositifs d'incitation existent. La charte et les principes de la mobilité ont été définis. Des objectifs de mobilité ont été fixés aux directions opérationnelles et certaines directions fonctionnelles pour 2015. Des immersions métiers sont déjà organisées. Un espace métiers sera mis en place en 2015 et des forums métiers organisés. L'accompagnement dans la prise de poste, pour les cadres nouvellement embauchés ou promus, se fait notamment lors des « journées d'intégration des cadres », organisées depuis fin 2011. Depuis 2013, un dispositif similaire est en place pour l'intégration des non-cadres.

### Programme « viviers »

Le recrutement de jeunes cadres « viviers » s'est poursuivi afin d'anticiper le pourvoi à moyen terme de postes clés pour l'entreprise. Ce programme vise à recruter de jeunes diplômés (ingénieurs,

généralistes/grandes écoles de commerce...), identifiés pour leur potentiel et susceptibles de tenir différentes fonctions dans les filières technique, exploitation et support. Ce programme sera refondu en 2015 pour proposer un véritable « graduate program ».

### Image Employeur

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

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

## Formation

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

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

La politique de formation en alternance a par ailleurs permis en 2014 l'intégration de 127 alternants dont 90 contrats d'apprentissage et 37 contrats de professionnalisation.

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

### Développement managérial

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

En 2014, les actions d'accompagnement pour les cadres se sont poursuivies autour de deux axes : les pratiques managériales (définition des objectifs individuels, pilotage de la performance, modalités d'avancement individuel) et le développement professionnel (visibilité sur les évolutions de carrière et développement des compétences par la mobilité, repérage des postes clés, revues de carrière).

Les dispositifs Trajectoires ont concerné cette année 60 cadres et 273 salariés en Haute Maîtrise.

Une politique de développement managérial a été définie, ainsi que la déclinaison des actions correspondantes, pour un déploiement à partir de 2014. Elle se fonde sur les 4 valeurs définies pour l'entreprise en 2014 : confiance, engagement, audace, ouverture. Ce projet a été construit pour mettre en place une représentation partagée du métier de manager et ancrer davantage ces valeurs dans la culture de l'entreprise au bénéfice de tous, en articulation avec le plan stratégique. Afin d'aider l'ensemble de la ligne managériale à incarner ces valeurs dans leurs responsabilités quotidiennes, une action phare de déploiement est en cours. Elle concernera, dès début 2015, plus de 2 000 managers pour les aider à traduire ces valeurs en comportements managériaux.

## Rémunération

### Salaires

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

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

En application de l'accord sur l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes, l'analyse des écarts salariaux avait conduit à des mesures de rattrapage pour 2010, 2011 et 2012. En 2013, 26 salariées en ont bénéficié. Depuis 2014, les situations sont examinées au cas par cas.

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

### Intéressement et participation

Un nouvel accord d'intéressement pour la société Aéroports de Paris a été signé le 18 juin 2012 pour les années 2012 à 2014. Un avenant, portant sur le niveau des objectifs pour 2013 et 2014, a été signé le 17 juin 2013. Il prévoit qu'une prime d'intéressement peut être versée en fonction des résultats financiers et de la réalisation d'objectifs collectifs en matière de qualité de service et de taux de fréquence des accidents du travail.

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

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

Aéroports de Paris et ses filiales à 100 % (à l'exclusion d'Aéroports de Paris Management) ont mis en place un dispositif de participation au profit de leurs salariés. 19 millions d'euros ont été versés pour l'ensemble du Groupe au titre de la participation en 2014 contre 15 millions d'euros en 2013.

### Plans d'épargne Groupe et politique d'actionnariat salarié

Depuis le 1<sup>er</sup> 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 « Aéroparts Actionnariat », dans le cadre du PEG et aux versements effectués dans le PERCOG.

En 2014, l'abondement versé par l'entreprise a été de 7 millions, comme en 2013.

### Statut du personnel

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

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

- une procédure d'affichage des postes à pourvoir qui permet d'informer l'ensemble des salariés et de susciter les candidatures ;
- des majorations de la rémunération de base comme une prime d'ancienneté, un 13<sup>e</sup> mois, un supplément familial pour les salariés ayant au moins deux enfants à charge ;
- la possibilité pour les salariés de travailler à temps partiel pour convenance personnelle ;
- et des congés spéciaux payés attribués à l'occasion d'événements familiaux.

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

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

## Répartition géographique

Groupe	2014	2013
France	8 754	8 786
Union européenne hors France	5	4
Reste de l'Europe	1	1
Amérique du nord	0	0
Amérique du sud	1	1
Moyen-Orient	182	215
Asie du sud-est, Inde, Chine	11	8
Afrique	11	11
<b>TOTAL</b>	<b>8 966</b>	<b>9 026</b>

## 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 Aérodromes (SSLIA, accord du 6 avril 2001 modifié par l'accord du 28 décembre 2006), ceux des Services Médicaux d'Urgence (SMU, accord du 30 janvier 2002 et avenant du 22 décembre 2008) et ceux des standards téléphoniques (accord du 24 juillet 2001).

## Relations sociales

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

Conformément aux lois des 4 août 1982 et 3 août 1986 relatives aux droits d'expression des salariés (protocole signé le 23 décembre 1987) et à la loi du 14 juin 2013 sur la sécurisation de l'emploi, Aéroports de Paris anime un dialogue social de qualité respectant en cela les principes de l'Organisation Internationale du Travail (OIT) : le Groupe développe le dialogue par la reconnaissance des organisations syndicales, le droit des salariés à une adhésion syndicale, le droit à la formation syndicale et la volonté à communiquer par les instances et réunions syndicales et représentatives du personnel.

Le dialogue s'articule autour d'un comité de groupe Aéroports de Paris, et pour Aéroports de Paris SA d'un comité d'entreprise, de 8 comités d'hygiène et de sécurité et des conditions de travail (CHSCT) et un CHSCT transversal ayant pour vocation de traiter des politiques relatives à l'hygiène et la sécurité concernant l'ensemble des salariés de l'entreprise, d'une instance centrale de délégués du personnel, de plus de 50 de délégués syndicaux en application d'un accord sur le droit syndical qui augmente de façon très importante le nombre de mandats syndicaux. Les accords conclus font l'objet d'une communication à l'ensemble des salariés, grâce à plusieurs outils comme l'Intranet, les journaux internes, ou encore les « Infodif » (diffusion groupée).

## Accords collectifs signés par thématique – Aéroports de Paris SA

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

## Santé et Sécurité

### Prévention des risques professionnels

La politique générale de santé et de sécurité au travail est fondée sur la prévention des risques et l'adaptation du travail à l'homme. Elle fait l'objet de communications régulières. En 2014, les démarches de progrès transversales se sont poursuivies dans les différents domaines : prévention des risques routiers et circulation piétonne, prévention du risque chimique et traçabilité de l'exposition des salariés (amiante, bruits, rayons X, vibrations), prévention des risques liés aux situations de co-activité.

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

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

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

### Prévention des risques psychosociaux

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

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

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

Le baromètre social, qui est quant à lui la photographie annuelle du climat de l'entreprise et de ses principaux secteurs et un outil de dialogue du manager avec ses équipes, a fait l'objet d'une enquête annuelle de 2008 à 2011. En 2012, il a été décidé de le réaliser désormais une année sur deux, afin de tenir compte des délais nécessaires à l'accomplissement de certains plans d'action. Le baromètre 2013 a été réalisé en décembre, avec un taux de participation de 44 %. Ses résultats ont été diffusés à toutes les entités et donné lieu à l'élaboration de plans d'actions.

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

Les accords signés en la matière sont les suivants :

- accord définissant « les moyens de fonctionnement des CHSCT de proximité et du CHSCT transversal » signé le 28 septembre 2012 ;
- accord sur la « création d'un CHSCT transversal », signé le 9 août 2012 et mis en place en 2013 ;
- accord « bien vivre au travail », signé le 28 août 2013.

### Politique Diversité

Aéroports de Paris est engagé depuis plusieurs années sur les différents champs de l'égalité des chances : l'insertion des travailleurs handicapés (1<sup>er</sup> accord collectif en 1991), l'égalité professionnelle (1<sup>er</sup> accord en 2003) et plus récemment au travers de l'accord collectif signé fin 2009 sur le maintien dans l'emploi des seniors puis du plan d'action relatif au contrat de génération 2013-2015. L'insertion et l'accompagnement des jeunes se placent également au cœur de nos dispositifs de formation.

L'entreprise a souhaité faire émerger une politique plus globale de la diversité en accord avec ses valeurs, ses enjeux propres en disposant au préalable d'un état des lieux, réalisé en 2010 par l'association IMS-Entreprendre.

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

### L'égalité professionnelle entre hommes et femmes

Le quatrième accord triennal relatif à l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes couvre la période 2014-2016. Il se conforme aux dernières exigences réglementaires. Les lignes directrices de la politique égalité professionnelle d'Aéroports de Paris et les mesures associées visent à assurer l'égalité salariale, à améliorer la mixité des emplois et à agir en faveur de l'articulation entre vie professionnelle et vie privée.

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

L'entreprise a appliqué en 2013 les mesures salariales correctrices complémentaires prévues par l'accord. 26 salariées en ont bénéficié, complétant les 120 et 79 rattrapages réalisés respectivement en 2011 et 2012. 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 : 9,0 % en 2014, contre 10,4 % en 2013, 10 % en 2012, 10,1 % en 2011 et 10,8 % en 2010.

## Informations sociales

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

**Maintien dans l'emploi des seniors**

La négociation sur le contrat de génération n'ayant pas abouti à la signature d'un accord collectif avec les organisations syndicales représentatives, un plan d'actions triennal a été mis en place en janvier 2014. Ces engagements sont similaires à ceux de l'accord collectif du 17 décembre 2009.

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

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

**Emploi des jeunes**

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

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

**Répartition effectifs ADP SA par âge**

	2014	2013
Moins de 25 ans	1 %	1 %
De 25 ans à 49 ans	63 %	65 %
De 50 ans à 60 ans	33 %	30 %
Plus de 60 ans	3 %	4 %

**Emploi et insertion des personnes handicapées**

Confirmant l'engagement d'Aéroports de Paris SA dans ce domaine depuis 1991, un nouvel accord a été signé le 17 janvier 2013 pour la période 2013-2015. Il s'inscrit dans une progression des objectifs d'embauches (17 recrutements réalisés en 2013 : 4 CDI, 11 contrats aidés, 1 contrat de formation en alternance et 1 stage) et d'achats de prestations (0,4 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 2014 est de 6,02 % (5,8 % en 2013, 5,5 % en 2012 et 5,2 % en 2011).

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

**Secteur adapté et protégé**

Nous comptons une douzaine de partenariats avec des entreprises et établissements des secteurs adapté et protégé (ESAT et EA). Ces

établissements assurent des prestations comme l'entretien des espaces verts, le nettoyage des véhicules légers et des engins spéciaux, l'entretien des feux de balisage ou la distribution du courrier et la mise sous pli, des prestations traiteur, fournitures de bureau.

Aéroports de Paris a par ailleurs conclu des conventions avec l'UNEA (2010) et le GESAT (renouvelé en 2013). Au regard de la qualité et de l'efficacité du partenariat avec le GESAT, la convention a été de nouveau renouvelée, pour deux ans au lieu d'un.

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

**Filiales**

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

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

## 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 retenu 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
<b>Droits de l'homme</b>	
<p><b>1.</b> Soutenir et respecter la protection du droit international relatif aux droits de l'homme dans la sphère d'influence du Groupe</p> <p><b>2.</b> S'assurer que les sociétés du Groupe ne se rendent pas complices de violations des droits de l'homme</p>	
<b>3.</b> Faire respecter la liberté d'association et la reconnaissance effective du droit aux négociations collectives	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
<b>4.</b> Éliminer toutes les formes de travail forcé ou obligatoire	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)
<b>5.</b> Assurer l'abolition effective du travail des enfants	Dispositif de droit individuel à la formation syndicale et signature d'accord sur le droit syndical
<b>6.</b> Éliminer la discrimination dans le travail et les professions	Intégration de critères éthiques dans le cahier des charges d'ADP applicable à nos fournisseurs et prestataires
<b>Norme du travail/Principes de l'OIT</b>	
<b>7.</b> Soutenir une approche préventive des défis environnementaux	Intégration, par ADP, d'un code déontologique achat annexé aux contrats fournisseurs et prestataires visant à prévenir les risques de travail d'enfant
<b>8.</b> Prendre des initiatives pour promouvoir une responsabilité environnementale plus grande	Engagement d'ADP en faveur de la lutte contre la discrimination à travers la signature de deux accords : l'égalité H/F (2014-2016), l'insertion des personnes en situation de handicap (2013-2015) et un plan d'action relatif au contrat de génération (2014-2016)
<b>9.</b> Encourager l'essor et la diffusion de technologies respectueuses de l'environnement	Politique environnementale d'ADP
<b>Respect de l'environnement</b>	
<b>10.</b> Agir contre la corruption sous toutes ses formes, y compris l'extorsion de fonds et les pots-de-vin	Réalisation d'un programme de formation et sensibilisation à l'environnement pour l'ensemble du personnel d'ADP
<b>Lutte contre la corruption</b>	
<b>10.</b> Agir contre la corruption sous toutes ses formes, y compris l'extorsion de fonds et les pots-de-vin	Veille technologique et innovation (énergies renouvelables) d'ADP
<p>Membre de l'ONG Transparency International France</p> <p>Signataire de la déclaration en faveur du lobbying responsable de Transparency France</p> <p>Bilan du 2<sup>e</sup> programme triennal de prévention de la fraude 2012-2014 pour ADP SA et établissement d'un projet de plan 2015-2017 pour le Groupe</p> <p>Engagement contre la corruption sous toutes ses formes dans la Charte Éthique Groupe</p>	

## 17.2 Indicateurs sociaux du Groupe

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

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

Périmètre 1 : groupe Aéroports de Paris.

Périmètre 2 : Société Aéroports de Paris.

(✓) : donnée 2014 vérifiée par KPMG à un niveau d'assurance raisonnable

## 17.3 Informations environnementales

### La politique environnementale et énergétique

Signée par le Président-directeur général, la politique environnementale 2011-2015 d'Aéroports de Paris indique les objectifs à atteindre en 2015. Elle repose sur l'intégration systématique de l'environnement dans toutes les activités, via notamment l'application de la norme internationale ISO 14001 sur les plates-formes de Paris-Charles de Gaulle, Paris-Orly, Paris-Le Bourget et l'héliport d'Issy-les-Moulineaux dont les systèmes de management environnemental (SME), respectivement certifiés en 2001, 2002, 2005 et 2009, sont renouvelés depuis sans interruption.

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

Les directions des aéroports de Paris-Charles de Gaulle et de Paris-Orly ont adopté un Système de Management Intégré (SMI) portant sur le respect des normes ISO 9001 de gestion de la qualité, ISO 14 001 de gestion de l'environnement et OHSAS 18 001 de gestion de la santé et de la sécurité au travail. La direction de l'aéroport de Paris-Charles de Gaulle a vu sa certification renouvelée en avril 2014. L'aéroport de Paris-Orly a été certifié en juin 2014. La certification des systèmes de management environnemental porte sur : le respect de la réglementation environnementale, la mise à disposition de ressources humaines et financières nécessaires, la recherche systématique de voies d'amélioration pour les principaux impacts environnementaux (déchets, eau, émissions atmosphériques...), la compétence de tous les collaborateurs par la formation, la sensibilisation ou l'information, la maîtrise opérationnelle de l'impact des activités en situation normale comme en situation d'urgence, le contrôle des performances par des audits (internes ou externes) et d'autres pratiques de surveillance et de mesures environnementales (effectuées notamment par le Laboratoire d'Aéroports de Paris, certifié ISO 9001 et accrédité par le Comité français d'accréditation COFRAC).

La sensibilisation des salariés et le partage d'informations relatives à la préservation et la protection de l'environnement sont réalisés tout au long de l'année via des outils de communication interne environnementale : bulletin mensuel de veille technique, système de gestion électronique des documents et des articles du journal d'Aéroports de Paris. La direction de l'Environnement et du Développement durable continue de former systématiquement les salariés intervenant dans le domaine de l'environnement. Un nouveau cursus complet de formation a été conçu en 2013 : depuis sa création 396 personnes l'ont suivi.

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

### Prévention des pollutions et gestion des déchets

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

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

Aéroports de Paris SA déploie une politique ambitieuse pour réduire de 25 % les émissions de CO<sub>2</sub> liées à ses consommations d'énergie entre 2009 et 2015<sup>(1)</sup>. Conformément à l'article L. 229-25 du code de l'environnement, Aéroports de Paris SA réalise chaque année le bilan de ses émissions de gaz à effet de serre et déploie des actions pour limiter ses émissions directes et, avec ses partenaires, ses émissions indirectes (voir le paragraphe Lutte contre le changement climatique).

En 2011 et 2012, Aéroports de Paris SA a participé à la révision du plan de protection de l'atmosphère (PPA) de l'agglomération parisienne. Ce document, compatible avec les orientations du schéma régional climat, air, énergie (SRCAE) arrêté en Ile-de-France le 14 décembre 2012, définit des mesures pour améliorer la qualité de l'air francilien. Dans le cadre du PPA approuvé par l'arrêté interpréfectoral du 25 mars 2013, Aéroports de Paris SA et les acteurs du secteur aérien s'engagent via des actions volontaires axées sur la baisse des émissions pendant le roulage des avions, l'utilisation de moyens fixes ou mobiles de substitution aux auxiliaires de puissance (APU), la gestion des flottes de véhicules et engins au sol, des plans de déplacements entreprises (PDE) et 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. Une convention de partenariat lie Aéroports de Paris à Airparif depuis 2009.

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

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

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 m<sup>2</sup> 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

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

plates-formes, grâce à un réseau de points de mesures (piézomètres) permettant de suivre les variations du niveau des nappes et de la qualité des eaux.

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

### Mesures de prévention pour la réduction des rejets dans le sol

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

### Mesures pour réduire et valoriser les déchets

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

- réduire sa production de déchets et d'inciter ses partenaires à adopter ces pratiques ;
- développer le tri à la source et parvenir à un taux de 30 % de valorisation matière de ses déchets internes en 2015. Tous les locaux administratifs des plates-formes disposent de boîtes de récupération de papiers et de cartouches d'imprimantes. Sur les plates-formes, l'optimisation de la valorisation des déchets passe par la collecte sélective, la définition de règles de tri, des emplacements dédiés aux conteneurs et des consignes de transport pour les déchets non dangereux. Dans les aérogares, des poubelles de tri sont installées en aval et en amont des postes d'inspection filtrage ;
- limiter et réutiliser les déchets de chantier, ce qui permet d'économiser des ressources naturelles.

### Les Installations classées pour la protection de l'environnement (ICPE)

Le stockage et la distribution du kérósène 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 STIIIC, 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 23 h 30 et 6 h 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'atterrissement en fonction de la catégorie acoustique de l'aéronef et de la taxe sur les nuisances sonores aériennes (TNSA) contribuent aussi à limiter le bruit dans la mesure où elles encouragent l'utilisation d'aéronefs moins bruyants et pénalisent les vols de nuit. La TNSA est recouvrée par la DGAC, son produit est reversé à Aéroports de Paris et finance des dispositifs d'isolation phonique au profit des riverains.

Dans le cadre de cette procédure, Aéroports de Paris SA gère les dossiers d'aide à l'insonorisation présentés par les riverains des aéroports de Paris-Charles de Gaulle, Paris-Orly et Paris-Le Bourget dont le logement est construit dans le périmètre d'un Plan de Gêne Sonore (PGS).

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

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

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

#### Les dépenses pour l'environnement

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

En 2014, aucune indemnité n'a été versée en exécution d'une décision judiciaire de nature environnementale. Aucune action de réparation significative n'a été nécessaire en raison de dommages causés à l'environnement.

#### L'assurance de responsabilité civile « atteinte à l'environnement »

Aéroports de Paris a souscrit à une assurance de responsabilité civile des risques environnementaux. La garantie couvre les activités déclarées de la société Aéroports de Paris SA.

## Utilisation durable des ressources

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

Aéroports de Paris SA distribue l'eau potable sur les plates-formes aéroportuaires. Paris-Charles de Gaulle dispose d'un château d'eau et d'un surpresseur tandis que Paris-Orly et Paris-Le Bourget s'alimentent par points de distribution d'eau potable.

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

- récupération d'eau de pluie pour des usages industriels (refroidissement des groupes froids à Paris-Orly) et sanitaires (alimentation des blocs sanitaires du bâtiment de liaison A-C à Paris-Charles de Gaulle) ;
- surveillance des consommations, avec notamment un logiciel de supervision qui coupe automatiquement l'eau au-delà d'un certain débit. ;
- baisse des consommations liées au nettoyage des surfaces intérieures et des voiries extérieures avec de nouveaux procédés comme le nettoyage à sec ;
- baisse des consommations des blocs sanitaires avec des équipements hydroéconomies (mousseurs, chasses d'eau économiques, etc.) qui ont réduit de 12 % par an la consommation d'eau potable d'Orly Sud. Des urinoirs secs ont été testés en 2014 auprès des passagers du terminal 2A de Paris-Charles de Gaulle avec un retour de satisfaction conforme aux objectifs : chaque bloc installé permettra de réduire de 200 m<sup>3</sup> la consommation d'eau potable et ils devront être intégrés au référentiel technique « bloc sanitaire » ;
- optimisation de l'arrosage des espaces verts en limitant l'arrosage en pleine journée en été, diminuant ainsi l'évaporation de l'eau.

Les plates-formes d'Aéroports de Paris SA n'ont pas de contraintes hydrauliques 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 économies en matière première, sans pour autant dégrader la qualité des aménagements.

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

### Consommations énergétiques et mesures d'amélioration

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

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

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

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

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

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

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

### Le recours aux énergies renouvelables

Plusieurs systèmes de production d'énergies renouvelables sont opérationnels sur les aéroports. Mise en service début 2011, il est prévu à terme que la centrale géothermique de Paris-Orly produise à terme, 100 % de la chaleur nécessaire au chauffage des aérogares et du quartier d'affaires Cœur d'Orly et évite l'émission de 9 000 tonnes de CO<sub>2</sub> par an. En 2012, Paris-Charles de Gaulle a mis en service un système de thermo-frigo-pompe à haut rendement pour le chauffage et le refroidissement du Hall M ainsi qu'une centrale biomasse qui assure 25 % des besoins en chaleur de la plate-forme et évite l'émission de 18 000 tonnes de CO<sub>2</sub> par an.

Plusieurs installations font appel à l'énergie solaire. La toiture du restaurant interentreprises de Paris-Orly est équipée de 72 m<sup>2</sup> de panneaux solaires thermiques qui peuvent chauffer 4 000 litres d'eau, pour une économie annuelle d'électricité d'environ 30 000 kWh. Le long du chemin piétonnier reliant Orlytech à la gare du RER voisine, Aéroports de Paris a installé des lampadaires autonomes dotés d'un aérogénérateur et d'un panneau solaire photovoltaïque. Le chauffe-eau solaire thermodynamique mis en service à Paris-Le Bourget fin 2011 alimente en eau chaude la caserne des pompiers. La ferme solaire livrée en juin 2013 à Paris-Charles de Gaulle a produit plus de 167 000 kWh, évitant d'émettre plus de 7 tonnes de CO<sub>2</sub> en 2014.

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

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

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

## Utilisation des sols et mesures prises

En tant qu'aménageur, Aéroports de Paris veille au respect de l'équilibre de la diversité du vivant. La problématique de l'exploitation des sols est traitée conformément aux réglementations et aux engagements du développement durable définis par les lois dites du « Grenelle 1 » et « Grenelle 2 ». Un diagnostic de la richesse en espèces végétales et animales vivant sur les territoires gérés par Aéroports de Paris a été effectué en 2011. Un recensement des arbres implantés sur la plate-forme Paris-Charles de Gaulle a été réalisé en 2012, suivi par une nouvelle étude biodiversité en 2014<sup>(1)</sup>.

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 CO<sub>2</sub> 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 CO<sub>2</sub> sur les marchés.

En réduisant ses consommations d'énergie et en développant sa production d'énergies renouvelables, Aéroports de Paris SA a réduit de 43,4 % les émissions de CO<sub>2</sub> liées à ses consommations énergétiques de 2009 à 2014<sup>(2)</sup>.

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

La lutte contre le changement climatique ne consiste pas seulement à modifier les fonctionnements internes, elle concerne aussi les partenaires d'Aéroports de Paris sur l'ensemble des plates-formes aéroportuaires. Une série d'actions conjointes ont réduit le temps de roulage, le nombre d'arrêts et la consommation de kérosène des avions. Sur les principales plates-formes, des prises d'alimentation 400 Hz aménagées au poste de stationnement des avions peuvent remplacer les groupes électrogènes diesel (GPU) ou les moteurs thermiques auxiliaires (APU) pour l'alimentation en électricité. Avec la DGAC et Air France, l'aéroport Paris-Charles de Gaulle développe aussi la gestion locale des départs (GLD) en s'appuyant sur un outil informatique. Issue d'une démarche collaborative (*Collaborative Decision Making*), la GLD contribue à diminuer le temps de roulage d'un avion entre le départ de son poste de stationnement et son décollage. Cette optimisation du temps génère d'importantes économies de carburant et d'émissions de CO<sub>2</sub>. 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 CO<sub>2</sub>.

### 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 rescoussse

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

### Un plan d'action triennal

Le plan d'action PDE 2013-2015 vise à renforcer l'attractivité des transports en commun, réduire les besoins en déplacement et développer un usage raisonnable de la voiture. Il propose aussi des solutions adaptées à la diversité de la demande. Vingt actions ont été définies pour limiter les déplacements, se déplacer autrement ou limiter les émissions liées au déplacement des clients et fournisseurs.

### Réduire l'empreinte carbone de la flotte de véhicules

Aéroports de Paris SA a commandé et prend livraison entre 2012 et 2015 environ 200 véhicules électriques et déploie les bornes de recharge appropriées. Fin 2014, 80 véhicules étaient réceptionnés et 61 bornes déployées. Depuis 2010, les émissions de CO<sub>2</sub> de sa flotte de véhicules ont diminué de 8 % pour un objectif de 10 % en 2015.

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

### Faciliter l'accès aux plates-formes

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

### L'adaptation aux changements climatiques

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

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

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

(1) Voir le paragraphe intitulé « Protection de la biodiversité ».

(2) Voir le paragraphe Le recours aux énergies renouvelables.

## Protection de la biodiversité

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

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

Dans le cadre du programme Éco-phyto du ministère de l'Agriculture relatif à la baisse de l'utilisation de produits phytosanitaires d'ici à 2018,

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

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

## Indicateurs environnementaux du Groupe

Les chiffres présentés dans ce tableau concernent les consommations propres à la société Aéroports de Paris ainsi que les consommations relatives aux tiers installés sur ses aéroports.

Une note méthodologique du *reporting* social et environnemental est présentée en annexe 3.

	Périmètre	2014	2013
<b>Consommation d'eau potable (en m<sup>3</sup>)</b>		<b>2 821 397</b>	<b>2 876 357</b>
Paris-Charles de Gaulle <sup>(1)</sup>	1	2 175 419	2 222 187
Paris-Orly	1	570 399	580 571
Paris-Le Bourget	1	75 579	73 599
<b>Consommation interne d'eau potable (en m<sup>3</sup>)</b>		<b>1 423 589</b>	<b>1 469 530</b>
Paris-Charles de Gaulle	2	1 056 088	1 074 608
Paris-Orly	2	341 278	380 962
Paris-Le Bourget	2	26 223	13 960
<b>Consommation de gaz (en MWh PCS)</b>		<b>242 612</b>	<b>644 005</b>
Paris-Charles de Gaulle	1	182 727	545 254
Paris-Orly	1	41 658	75 482
Paris-Le Bourget	1	18 227	23 269
<b>Achat d'électricité totale (interne + externe) (en MWh)</b>		<b>471 112</b>	<b>488 427</b>
Paris-Charles de Gaulle	1	335 241	349 635
Paris-Orly	1	112 785	112 733
Paris-Le Bourget	1	23 086	26 059
<b>Consommation d'électricité interne</b>		<b>(✓) 359 655</b>	<b>378 783</b>
Paris-Charles de Gaulle <sup>(2)</sup>	2	277 813	292 540
Paris-Orly	2	79 240	83 493
Paris-Le Bourget	2	2 602	2 750
<b>Production thermique (en MWh)</b>		<b>311 093</b>	<b>432 401</b>
Paris-Charles de Gaulle	1	227 032	299 126
Paris-Orly	1	84 061	110 234
Paris-Le Bourget	1	14 216	23 041
<b>Production frigorifique (en MWh)</b>		<b>135 900</b>	<b>137 821</b>
Paris-Charles de Gaulle	1	115 467	117 670
Paris-Orly	1	19 737	19 607
Paris-Le Bourget	1	696	544

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

(2) Donnée 2013 recalculé sur la méthodologie ACA

(3) Données vérifiées par un vérificateur tiers.

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

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

## Informations environnementales

	Périmètre	2014	2013
<b>Émissions de CO<sub>2</sub> des centrales<sup>(3) (4)</sup> (en tonnes)</b>		<b>40 791</b>	<b>90 941</b>
Paris-Charles de Gaulle	1	32 027	76 088
Paris-Orly	1	5 393	10 637
Paris-Le Bourget	1	3 371	4 216
<b>Volume Déchets Industriels Banals collectés (en t)</b>		<b>37 635</b>	<b>43 323</b>
Paris-Charles de Gaulle	2	28 924	34 768
Paris-Orly	2	7 419	7 129
Paris-Le Bourget	2	1 292	1 426
<b>Volume des Déchets Industriels Banals internes collectés (en t)</b>	(✓)	<b>16 703</b>	<b>15 271</b>
Paris-Charles de Gaulle	1	9 667	9 242
Paris-Orly	1	6 486	6 029
Paris-Le Bourget	1	550	456
<b>Taux de valorisation des DIB internes</b>			
Recyclés	2	27,4 %	23,0 %
Incinérés	2	67,6 %	67,3 %
Enfouis	2	5,0 %	9,5 %
<b>Volume des Déchets Industriels Dangereux internes collectés (en t)</b>		<b>2 456</b>	<b>2 466</b>
Paris-Charles de Gaulle	2	2 323	2 364
Paris-Orly	2	100	75
Paris-Le Bourget	2	33	27
<b>Aide à l'insonorisation des riverains</b>			
<b>Nombre de dossiers traités en CCAR travaux</b>		<b>599</b>	<b>4 606</b>
Paris-Charles de Gaulle		266	2 313
Paris-Orly		333	2 003
Paris-Le Bourget		0	290
<b>Montants dépensés (en M€)</b>		<b>11,66</b>	<b>73,34</b>
Paris-Charles de Gaulle		5,82	38,78
Paris-Orly		5,84	28,8
Paris-Le Bourget		0	5,76

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

2 Périmètre interne (ADP SA seule).

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

(2) Donnée 2013 recalculé sur la méthodologie ACA

(3) Données vérifiées par un vérificateur tiers.

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

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

## 17.4 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 Sociétale d'Aéroports de Paris, disponible sur le site Internet.

### Engagement pour l'emploi local

Les emplois dans les environs des plates-formes se caractérisent par une grande flexibilité et un besoin de connaissances spécifiques aux métiers aéroportuaires. Ils restent insuffisamment pourvus par les populations riveraines dont le taux de chômage demeure élevé. Aéroports de Paris SA investit, depuis quinze ans, dans des dispositifs favorisant l'insertion, l'employabilité et le maintien dans l'emploi, aux côtés de ses partenaires économiques. Ses dispositifs d'accès à l'emploi, regroupés sous la marque Planet'Airport, ont obtenu en 2013 un « trophée défis RSE ».

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

Plus de 114 000 personnes travaillent sur les plates-formes aéroportuaires, dont 85 700 pour l'aéroport Paris-Charles de Gaulle, parmi lesquelles près de 48,9 % sont originaires des trois départements d'emprise de l'aéroport. On estime à plus de 340 000 le nombre total d'emplois (emplois directs <sup>(1)</sup>, indirects <sup>(2)</sup>, induits <sup>(3)</sup> et catalytiques <sup>(4)</sup>) générés par les plates-formes, soit plus de 8 % de l'emploi salarié francilien (données 2012).

Aéroports de Paris SA accompagne aussi les jeunes entreprises ou en soutient l'implantation sur ses territoires d'ancrage. À Paris-Charles de Gaulle, il s'appuie sur deux structures partenariales : une pépinière et un centre de ressources territorial. Il épaulé 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-entrepreneurs <sup>(5)</sup>.

### 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](http://www.entrevoisins.org)

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

### Achats et sous-traitance responsables

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

Aéroports de Paris SA a obtenu en mars 2014 le label Relations Fournisseur Responsables et rejoint les 23 entreprises détentrices de cette distinction décernée par la Médiation 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 prescriptive, contrôleur de gestion, direction juridique, direction des achats. Ce dispositif garantit l'éthique et la transparence tout au long du cycle de vie achats.

En parallèle, un important programme de dématérialisation des processus et procédures a été déployé. Le processus achats est entièrement zéro papier en 2014, il est intégralement suivi via une

(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'emplois 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.

plateforme collaborative de pilotage des dossiers et les signatures sont effectuées avec un outil électronique. La traçabilité générée par la dématérialisation fiabilise les échanges et garantit un meilleur partage de l'information entre les différents contributeurs du processus achats.

La direction des achats a engagé un programme pour placer sous sa responsabilité tous les approvisionnements de l'entreprise afin de sécuriser davantage le processus achats, notamment les achats d'un montant inférieur à 15 000 euros. Préparé depuis deux ans, ce programme s'assortit d'un accompagnement à la conduite du changement et d'un cursus de formation des logisticiens. Il est déployé depuis le 15 janvier 2015.

Un code de déontologie achats, annexé au règlement intérieur d'Aéroports de Paris, établit les règles d'éthique vis-à-vis des fournisseurs et prestataires. Il est notamment diffusé aux salariés.

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

## Performance sociale et environnementale des fournisseurs

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

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

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

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

## Une équipe achats formée aux achats responsables

Des programmes de formation et de sensibilisation aux achats responsables sont dispensés depuis 2007 aux acheteurs, notamment 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'expliciter aux acheteurs les modalités de la mise en œuvre, au quotidien, de la démarche achats responsables.

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

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

## Déploiement des achats solidaires

En 2014, conformément à ses engagements, Aéroports de Paris SA a accru ses achats auprès des entreprises adaptées et du secteur protégé, qui ont atteint 500 000 euros. Des segments d'achats ont été identifiés pour réserver des lots à ces entreprises. Initié en 2011, pour aider la direction des achats à développer ses commandes au secteur adapté, le partenariat avec le GESAT<sup>(1)</sup> a été renouvelé en 2014.

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

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

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

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

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

## Mesures en faveur de la santé et de la sécurité des consommateurs

Le domaine de la sécurité recouvre la sécurité relative aux aéronefs, dite aéroportuaire, et la protection des personnes et des installations.

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

En sa qualité d'exploitant d'aéroports soumis à des obligations réglementaires et exerçant des missions de service public, la société

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

Aéroports de Paris SA est soumise à l'obligation de faire approuver par les services compétents de l'État les procédures mises en œuvre pour la sécurité aéroportuaire (manuel d'aérodrome et SGS – Système de Gestion de la Sécurité).

La Direction générale de l'aviation civile (DGAC) contrôle et surveille systématiquement l'ensemble des activités dans ce domaine, notamment toute évolution significative des infrastructures et des procédures opérationnelles, et délivre un certificat de sécurité aéroportuaire à tout exploitant d'aérodrome attestant que les dispositions mentionnées ci-dessus ont été prises. Les directions d'aéroport mettent en place les dispositifs pour s'assurer de l'obtention et du maintien du certificat de sécurité aéroportuaire.

En matière de protection des personnes et des installations, la Direction de la sûreté et du management des risques définit les politiques de prévention prises en réponse aux mesures et réglementations de l'État et s'assure de leur mise en œuvre par les directions de l'entreprise. Il s'agit notamment des mesures relatives au Plan Vigipirate, aux obligations de Défense, au statut d'OIV (opérateur d'importance vitale), aux mesures de prévention incendie dans les ERP (établissements recevant du public) et de protection sanitaire (plan Pandémie). Dans le cadre du statut d'OIV, les plans particuliers de protection (PPP) établis en application du plan de sécurité opérateur (PSO) sont mis en œuvre par les différentes entités concernées de l'entreprise.

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

Concourant à la fois à la protection des aéronefs et des personnes, les pôles de viabilité hivernale (PVH) des aéroports Paris-Charles de Gaulle, Paris-Orly et Paris-Le Bourget concentrent toutes les activités et moyens dédiés à la neige et au dégivrage, définissent les règles, procédures et modes opératoires dans ces domaines. Ils couvrent les activités côté piste (routes, voies de circulation avions, pistes, aires de dégivrage, etc.) et le réseau routier côté ville (routes et parcs de stationnement).

## La Fondation Aéroports de Paris

Aéroports de Paris SA développe le mécénat en s'appuyant sur la Fondation Aéroports de Paris créée en 2003 et encourage le bénévolat. Le mécénat revêt trois formes : financière, en nature, en compétences. Un comité des subventions statue sur les montants annuels et la nature des contributions des différentes directions d'Aéroports de Paris ainsi que sur la dotation annuelle de la Fondation.

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

Placée sous l'égide de la Fondation de France, elle intervient financièrement dans le domaine des solidarités de proximité. Son comité exécutif, présidé par le Président-directeur général d'Aéroports de Paris, a défini trois domaines d'action prioritaires : l'insertion et la formation, la citoyenneté et la lutte contre l'exclusion, le handicap et la santé. En moyenne, chaque projet reçoit une subvention de 10 000 euros. En 2014, la Fondation a versé 667 764 euros à 72 projets.

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

### Charte RSE Groupe : six engagements

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

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

La charte RSE Groupe illustre le renforcement du Groupe dans son pilotage RSE et sert de socle à la déclinaison des chartes thématiques signées au niveau du Groupe comme la charte Éthique (décrise dans le chapitre 6 du document de référence<sup>(1)</sup>) ou la charte Diversité.

### Étude de matérialité des enjeux RSE

Aéroports de Paris a réalisé une cartographie de ses parties prenantes depuis de nombreuses années et s'assure de l'existence de modes

d'implication et de consultation tels que des enquêtes de satisfaction et des rencontres individuelles ou collectives. Les modes de consultation sont précisés dans le rapport de Responsabilité Sociétale d'Entreprise 2014.

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

### Loyauté des pratiques

#### Lutte contre la corruption

En 2014, le groupe Aéroports de Paris et Transparency France ont dressé le bilan de la collaboration conduite de 2008 à 2010 en matière de politique anti-corruption et des procédures applicables aux activités aéroportuaires en France, et de 2011 à 2013 pour l'ensemble du Groupe, en particulier les filiales présentes sur les marchés internationaux (Aéroports de Paris Management et ADP Ingénierie). La plupart des recommandations de Transparency France ayant été mises en œuvre, il a été convenu de ne pas reconduire le partenariat. Aéroports de Paris a décidé de rester membre de Transparency France afin de poursuivre des échanges réguliers sur l'évolution du dispositif du Groupe qu'il a par

(1) Disponible sur [www.aeroportsdeparis.fr](http://www.aeroportsdeparis.fr).

ailleurs structuré avec la création d'une fonction de déontologue Groupe rattaché au Secrétariat Général du Groupe.

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

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

## Autres actions en faveur des droits de l'Homme

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

## Mesure et amélioration continue de la performance : notations et indices

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

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

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

En 2014, une notation complète d'Aéroports de Paris portant sur la gouvernance d'entreprise, l'environnement et l'engagement sociétal, le capital humain, les clients et achats a été effectuée ainsi qu'une notation des filiales ADP Ingénierie, Aéroports de Paris Management, Hub Safe et Hub One. Avec une progression d'environ 10 % entre 2012 et 2014,

la notation du Groupe s'établit à 78 sur 100, au niveau de maturité le plus élevé (« Excellence ») du barème utilisé par l'agence de notation EthiFinance. Les scores d'Aéroports de Paris SA et de chacune des filiales notées sont tous en progression. Pour la Maison-mère, tous les domaines sont évalués au niveau « Excellence » attestant l'étendue des engagements d'ADP SA sur l'ensemble des thématiques évaluées, la maîtrise du déploiement des actions engagées et des performances avancées.

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

Les facteurs de risque RSE sont identifiés et pris en compte dans le management des risques <sup>(1)</sup>.

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

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

## Des filiales engagées dans le développement durable

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

## Rapport de responsabilité sociétale d'entreprise

Tous les ans, Aéroports de Paris rend compte de ses activités de développement durable dans son rapport de Responsabilité sociétale d'entreprise établi selon les lignes directrices de la GRI (Global Reporting Initiative) et disponible sur son site Internet dans l'onglet développement durable. Parallèlement, la direction de l'Environnement et du Développement durable déploie la politique de l'entreprise en suivant les recommandations de la norme ISO 26000 comme futur référentiel de la performance en matière de RSE. Les évaluations extra-financières et la communication sur la démarche de l'entreprise s'appuient sur les lignes directrices de la norme ISO 26000.

(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

## 17.6 Note méthodologique du *reporting social, sociétal et environnemental*

La démarche de *reporting social sociétal et environnemental* du groupe Aéroports de Paris repose sur :

- le système de *reporting* prévu par les articles L. 225-102-1 et R. 225-104 à R. 225-105 du Code de commerce français ;
- et les principes de transparence de la *Global Reporting Initiative* (GRI 4), référentiel international en termes de *reporting* développement durable en cohérence avec la norme ISO 26000 relative à la responsabilité sociétale des organisations.

La période de *reporting social* 2014 est fondée sur une année calendaire (du 1<sup>er</sup> janvier au 31 décembre 2014) pour assurer une cohérence avec la réglementation française et le bilan social des sociétés françaises.

La période de *reporting environnemental* est fondée sur une année glissante d'octobre 2013 à fin septembre de l'année 2014, à l'exception des émissions de CO<sub>2</sub> des centrales qui restent en année civile.

### Périmètre

Le périmètre du *reporting* a pour objectif d'être représentatif des activités significatives du Groupe.

### Domaine social

Le *reporting social* d'Aéroports de Paris est réalisé, depuis 2006, selon les exigences du Code de commerce, et prend comme base les effectifs inscrits et rémunérés au cours de l'année civile et exprimés en équivalent temps plein. Le périmètre des effectifs couvre Aéroports de Paris SA et les sociétés (contrôlées) du Groupe et des filiales détenues à 50 % ou plus consolidées par intégration globale : ADP Ingénierie, Aéroports de Paris Management, Hub Safe et Hub One (anciennement Hub télécom).

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

### Domaine environnemental

Le *reporting environnemental et sociétal* est réalisé sur le périmètre des activités d'Aéroports de Paris SA à l'exception des cas particuliers indiqués ci-dessous.

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

Les données environnementales quantitatives des filiales détenues à 50 % ne sont pas intégrées au rapport de gestion au vu des impacts et de la représentativité des données par rapport à Aéroports de Paris SA et du caractère non significatif des données. Aéroports de Paris SA regroupe en effet les trois plateformes aéroportuaires de CDG, Orly et Le Bourget. Les actions environnementales et sociétales des filiales d'ADP SA sont néanmoins intégrées dans les paragraphes opportuns du rapport de gestion 2014.

### Variation de périmètre

Les variations de périmètre sont prises en compte à la date de leur mise en service effective. Toutefois, il est toléré que des acquisitions, cessions, créations ou gains de contrats soient pris en compte uniquement après une pleine année d'exploitation selon l'activité exercée.

- Périmètre social : la mise à jour du périmètre s'effectue en année N.
- Périmètre environnemental : la mise à jour du périmètre s'effectue en année N+1.

Lorsque les données sont jugées pertinentes, la consolidation peut être effectuée selon le nouveau périmètre pour les années antérieures afin de faciliter les comparaisons (pro forma).

Aucune variation de périmètre n'a eu lieu entre le *reporting* de 2013 et 2014.

### Méthodologie de *reporting*

La collecte et les méthodes de calcul et de consolidation sont définis par des procédures rassemblées dans les protocoles de *reporting social et environnemental*. La diffusion de ces protocoles est réalisée auprès des personnes impliquées à tous niveaux dans l'élaboration du *reporting*.

### Pertinence et choix des indicateurs

Les indicateurs publiés par Aéroports de Paris visent à rendre compte, en toute transparence, des résultats annuels du Groupe en matière de responsabilité sociétale et, le cas échéant, des attentes des parties prenantes. Le choix des indicateurs s'effectue au regard des impacts sociaux, environnementaux et sociétaux de l'activité des sociétés du Groupe et des risques associés aux enjeux stratégiques de l'entreprise.

Les données choisies reposent sur un socle commun répondant :

- aux engagements et à la politique de responsabilité sociétale d'Aéroports de Paris ;
- aux obligations réglementaires fixées par le gouvernement français ;
- aux performances et impacts du Groupe relatifs aux principaux enjeux.

Les **indicateurs sociaux** publiés par Aéroport de Paris se basent sur trois niveaux d'indicateurs :

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

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

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

- la préservation des ressources et les consommations d'énergie, d'eau et de matières premières ;
- les pollutions et la gestion des déchets ;
- le changement climatique et l'adaptation ;
- les certifications et les projets labellisés ;
- la formation et la sensibilisation à l'environnement ;
- les dépenses pour prévenir les conséquences de l'activité sur l'environnement.

Le choix des indicateurs environnementaux a été réalisé selon une approche pertinente facilitant la compréhension des enjeux réels du Groupe et la comparaison avec des entreprises du même secteur. Ce choix tient compte également en fonction de la disponibilité des données au moment de la rédaction du rapport de gestion, ces enjeux sont détaillés dans le rapport de Responsabilité sociétale.

## Limites méthodologiques et spécificités

Les méthodologies utilisées pour certains indicateurs sociaux et environnementaux peuvent présenter des limites du fait :

- de la variation des corps de métiers entre Aéroports de Paris SA et ses filiales ;
- des particularités des lois sociales de certains pays ;
- de la variation du périmètre d'activité d'une année sur l'autre ;
- de la difficulté de récupérer de l'information en cas de sous-traitance et/ou de société en participation avec des partenaires extérieurs ;
- des modalités de collecte et de saisie de ces informations ;
- de la disponibilité des données durant l'exercice de *reporting*.

Le rapport de gestion 2014 fait état des données connues par le Groupe à la date de fin d'exercice. Ces données pourraient toutefois faire l'objet de corrections au cours de l'année suivante si une anomalie significative était avérée et sous réserve d'une justification détaillée.

À partir de 2014, la consolidation des données de consommation d'électricité interne est calculée sur la méthodologie de l'Airport Carbon Accreditation. Afin de faciliter la comparaison avec les données 2014, les données de consommation d'électricité interne de l'année 2013 ont été reconsolidées sur cette période (« Proforma 2013 »). Les autres données publiées dans le rapport de gestion 2013 du groupe Aéroports de Paris n'ont pas fait l'objet de correction au cours de l'exercice 2014.

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

Pour les indicateurs déchets :

- une partie des déchets de chantier est prise en compte par les prestataires chargés de la construction et n'est pas comptabilisée dans le volume total de déchets non dangereux collectés ;
- Paris-Charles de Gaulle : l'indicateur « Volume des déchets industriels dangereux internes collectés » inclut une part non-significative de déchets dangereux produits par des externes ;
- le taux de valorisation des Déchets non dangereux est calculé comme la part de déchets dont le traitement est une valorisation matière pour les déchets suivants : déchets générés en interne y compris les déchets générés en aérogare (passagers, commerces).

## Consolidation et contrôle interne

Chaque entité est responsable des données qu'elle fournit, tout comme la direction en charge de la consolidation de l'indicateur publié :

- les **données sociales** sont collectées par la Direction des ressources humaines. La source principale en est le système d'information des ressources humaines alimenté par l'application de gestion SAP-HR. Les autres systèmes utilisés sont SAP FI – comptes sociaux et comptes consolidés et les applications spécifiques à la sécurité du travail. Le contrôle et la consolidation de ces données sont réalisés chaque entité (Aéroports de Paris SA et filiales) et ensuite par la Direction des ressources humaines Groupe ;
- deuxième phase : la Direction des ressources humaines Groupe consolide les données sur l'intégralité du périmètre et veille à leur cohérence ;
- les **données environnementales** sont collectées, contrôlées, consolidées et validées au niveau de chaque direction d'aéroport par le responsable environnement. et sont ensuite consolidées par la direction de l'Environnement et du Développement durable.

Lors des consolidations, des contrôles de cohérence sur les données sont effectués. Des comparaisons avec les résultats des années précédentes sont effectuées. Les écarts jugés significatifs font l'objet d'une analyse et d'un traitement approfondi.

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

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

Des indicateurs tels que les émissions de CO<sub>2</sub> des centrales de production d'énergie font l'objet d'une vérification annuelle par des tiers externes.

## Tableau de corrélation du Grenelle

Le tableau de corrélation du Grenelle est présenté dans le rapport de gestion du groupe Aéroports de Paris 2014 disponible sur [www.aeroportsdeparis.fr](http://www.aeroportsdeparis.fr).



## Principaux actionnaires

<b>18.1 ACTIONNARIAT DE LA SOCIÉTÉ</b> <small>RFA</small>	<b>135</b>	<b>18.3 PACTES D'ACTIONNAIRES</b>	<b>136</b>
Répartition du capital	135	Alliance avec Schiphol Group	136
Actionnariat du personnel	136		
<b>18.2 CHANGEMENT DE CONTRÔLE DE LA SOCIÉTÉ</b> <small>RFA</small>	<b>136</b>		

### 18.1 Actionnariat de la Société RFA

En application de l'article L. 6323-1 du Code des transports, l'État français doit détenir la majorité du capital. Au 31 décembre 2014, il détient 50,6 % du capital et des droits de vote de la Société. La Société estime qu'il n'y a pas de risque que le contrôle par l'État soit exercé de manière abusive. Il n'existe pas de titre non représentatif du capital.

Aéroports de Paris a procédé à l'identification de ses actionnaires par la réalisation d'un TPI (titres au porteur identifiable) au 31 décembre 2014 sur la base des seuils suivants : intermédiaires détenant un minimum de 20 000 actions (seuil inchangé par rapport à 2013), actionnaires détenant un minimum de 30 actions (50 en 2013). En ajoutant les actionnaires au nominatif, 96,6 % du capital a été identifié (95,7 % en 2013). Le TPI a identifié 284 investisseurs institutionnels (266 investisseurs en 2013).

#### Répartition du capital

Actionnaires	Au 31/12/2014		Au 31/12/2013	
	% du capital et des droits de vote	Nombre d'actions	% du capital et des droits de vote	Nombre d'actions
État français	50,6 %	50 106 687	50,6 %	50 106 687
Schiphol Group	8,0 %	7 916 848	8,0 %	7 916 848
Société du groupe Vinci	8,0 %	7 916 848	8,0 %	7 916 848
Predica/Crédit Agricole Assurances	4,8 %	4 757 291	4,8 %	4 757 291
Institutionnels français	6,9 %	6 858 473	8,0 %	7 901 558
Institutionnels non-résidents	14,5 %	14 308 999	12,9 %	12 785 629
Actionnaires individuels français et non identifiés	5,6 %	5 476 356	6,0 %	5 921 680
Salariés <sup>(1)</sup>	1,6 %	1 619 098	1,7 %	1 651 236
Autodétenction <sup>(2)</sup>	0,0 %	0	0,0 %	2 823
<b>TOTAL</b>	<b>100,0 %</b>	<b>98 960 600</b>	<b>100,0 %</b>	<b>98 960 600</b>

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

(2) Dans le cadre du programme de rachat d'actions. Ces actions sont privées de droit de vote.

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

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

Voir le paragraphe du chapitre 21 « Droits attachés aux actions » pour ce qui concerne les droits de vote des actionnaires.

## Actionnariat du personnel

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

## 18.2 Changement de contrôle de la Société RFA

À la connaissance de la Société, il n'existe aucun accord dont la mise en œuvre pourrait, à une date ultérieure, entraîner un changement de contrôle de la Société. L'article L. 6323-1, alinéa 2, du Code des transports dispose que la majorité du capital de la Société est détenue

par l'État et, aux termes de l'article 7 des statuts de la Société, « les modifications du capital ne peuvent avoir pour effet de faire perdre à l'État la majorité du capital social ».

## 18.3 Pactes d'actionnaires

### Alliance avec Schiphol Group

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

- un pacte d'actionnaires concernant Aéroports de Paris, conclu entre l'État français et Schiphol Group, en présence d'Aéroports de Paris,
- un accord de sortie (l'« 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'État 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'État et Aéroports de Paris auront alors un droit de préemption. Le droit de préemption de l'État doit être exercé dans un délai fixé entre les parties et prévaut sur le droit de préemption d'Aéroports de Paris.

(1) Voir également le paragraphe du chapitre 6 « Partenariat avec Schiphol group ».

## Droit de véto de l'État 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'État 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'État et ne peuvent agir de concert avec des tiers.

## Droit de cession forcée de l'État

L'État dispose d'un droit de cession forcée des actions Aéroports de Paris détenues par Schiphol Group, exercable, dans un délai convenu entre les parties, en cas de cession par l'État 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'État 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'État, 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'État de son droit de sortie forcée tel que prévu dans le pacte d'actionnaires ;
- la sortie conjointe ou la sortie forcée d'Aéroports de Paris du capital de Schiphol Group tel que prévu dans le pacte d'actionnaires Schiphol Group ;
- la dilution excessive de Schiphol Group ; ou
- la conclusion soit par Aéroports de Paris soit par Schiphol Group d'une coopération industrielle avec une société aéroportuaire européenne ayant substantiellement les mêmes objectifs que ceux décrits dans l'Accord de coopération et qui met significativement en cause l'atteinte des objectifs prévus par cet Accord de coopération.

## Principes généraux de la sortie

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

## Absence d'action de concert entre l'État et Schiphol Group

L'État 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.

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



# Opérations avec les apparentés

## 19.1 RELATIONS AVEC L'ÉTAT ET LES AUTORITÉS ADMINISTRATIVES

Contrôle économique et financier	138
Cour des comptes	138
Inspection générale des finances	138
Conseil général de l'environnement et du développement durable	138

## 19.2 RELATIONS AVEC DES APPARENTÉS

139

138

138

138

138

## 19.1 Relations avec l'État et les autorités administratives

Les pouvoirs publics exercent sur Aéroports de Paris une tutelle au titre de son statut d'entreprise publique et au titre de ses activités, notamment de service public. Ce dernier aspect des relations entre Aéroports de Paris et les autorités administratives est décrit au chapitre 6 « Environnement législatif et réglementaire ».

conformément aux articles L. 133-1 et L. 133-2 du Code des juridictions financières. Ainsi, après vérification des comptes, la Cour des comptes peut également demander communication de tous documents nécessaires à l'accomplissement de sa mission de contrôle, et entendre toute personne de son choix.

### Contrôle économique et financier

L'article 3 du décret n° 53-707 du 9 août 1953 modifié relatif au contrôle de l'État sur les entreprises nationales et certains organismes ayant un objet d'ordre économique et social définit les modalités de contrôle de l'État sur les éléments de rémunération des mandataires sociaux ; les autres dispositions de ce décret ne sont pas applicables à Aéroports de Paris.

Par ailleurs, le décret n° 55-733 du 26 mai 1955 modifié relatif au contrôle économique et financier de l'État est applicable à la Société.

### Inspection générale des finances

Le décret-loi du 30 octobre 1935 organisant le contrôle de l'État sur les sociétés, syndicats et associations ou entreprises de toute nature ayant fait appel au concours financier de l'État, permet au ministre chargé de l'Économie de soumettre Aéroports de Paris aux vérifications de l'inspection générale des finances.

### Conseil général de l'environnement et du développement durable

En application du décret n° 2008-679 du 9 juillet 2008 relatif au Conseil général de l'environnement et du développement durable, le Conseil général de l'environnement et du développement durable peut effectuer les études et enquêtes prescrites par le ministre chargé de l'Équipement.

### Cour des comptes

Outre le contrôle exercé par les deux Commissaires aux comptes, les comptes et la gestion de la Société et, le cas échéant, ceux de ses filiales majoritaires directes relèvent du contrôle de la Cour des comptes

## 19.2 Relations avec des apparentés

Aéroports de Paris a conclu :

- le 23 juillet 2010, le Contrat de Régulation Économique avec l'État, portant sur la période tarifaire 2011-2015 (voir le paragraphe du chapitre 6 « Les redevances ») ;
- le 30 mars 2006, une convention avec l'État fixant les modalités de rétrocession par Aéroports de Paris à l'État d'une partie de la plus-value immobilière dans l'hypothèse de la fermeture à la circulation aérienne publique de tout ou partie d'un aérodrome exploité par Aéroports de Paris (voir le paragraphe du chapitre 8 « Propriétés immobilières et équipements ») ;
- quatre conventions financières avec l'État en 2006 en application de l'article 2 de la loi du 20 avril 2005 qui déterminent les montants et les modalités de versement des sommes dues par l'État en contrepartie de la reprise à son profit des biens nécessaires à l'exercice de ses missions de service public (voir le paragraphe du chapitre 8 « Propriétés immobilières et équipements »).

D'autre part, deux conventions ont été conclues entre Aéroports de Paris et l'État français relatives à l'organisation du secours incendie et du prompt secours : la première en octobre 2009 concernant l'aéroport

de Paris-Charles de Gaulle, et la seconde en février 2012 concernant l'aéroport de Paris-Orly. Par ailleurs, Aéroports de Paris et les services compétents de l'État (notamment la Direction générale de l'aviation civile et la Direction générale de la santé) ont repris des discussions afin de déterminer les conditions dans lesquelles doit être organisée l'aide médicale urgente sur les deux aéroports.

Aéroports de Paris est désormais associé à l'État et à Réseau Ferré de France au sein d'une société d'études, dénommée CDG EXPRESS ETUDES ayant pour objet de réaliser ou faire réaliser toutes études nécessaires en vue de la création de la liaison ferroviaire directe entre Paris et l'aéroport Paris-Charles de Gaulle et d'effectuer toutes démarches auprès des autorités françaises et européennes afin de s'assurer de la viabilité de la liaison CDG Express.

Pour les informations relatives aux parties liées, voir la note 35 de l'annexe aux comptes consolidés présentée au chapitre 20.

Les conventions et engagements réglementés et le rapport des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés aux titres des exercices 2014, 2013 et 2012 figurent respectivement en annexe 1 du présent document de référence, du document de référence 2013 et du document de référence 2012.

# 20

## Informations financières concernant le patrimoine, la situation financière et les résultats

<b>20.1</b>	<b>COMPTE CONSOLIDÉS ET ANNEXES DU GROUPE AÉROPORTS DE PARIS AU 31 DÉCEMBRE 2014</b>	<b>141</b>	<b>20.5</b>	<b>INFORMATIONS FINANCIÈRES <i>PRO FORMA</i></b>	<b>241</b>	
	Compte de résultat consolidé	141		<b>20.6</b>	<b>INFORMATIONS FINANCIÈRES INTERMÉDIAIRES</b>	<b>241</b>
	État du résultat global	142		<b>20.7</b>	<b>POLITIQUE DE DISTRIBUTION DES DIVIDENDES</b>	<b>241</b>
	État consolidé de la situation financière	143			Dividendes versés au cours des trois derniers exercices	241
	Tableau des flux de trésorerie consolidés	144			Politique de distribution	241
	Tableau de variation des capitaux propres consolidés	145			Délai de prescription	241
	Annexe aux comptes consolidés	146				
<b>20.2</b>	<b>RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS</b>	<b>208</b>	<b>20.8</b>	<b>PROCÉDURES JUDICIAIRES ET D'ARBITRAGE</b>	<b>241</b>	
<b>20.3</b>	<b>COMPTE SOCIAUX ET ANNEXES D'AÉROPORTS DE PARIS AU 31 DÉCEMBRE 2014</b>	<b>210</b>		JSC Investissements	241	
	Actif du bilan	210		Terminal 2E	241	
	Passif du bilan	211		Requêtes en matière de redevances	242	
	Compte de résultat	212	<b>20.9</b>	<b>CHANGEMENT SIGNIFICATIF DE LA SITUATION FINANCIÈRE OU COMMERCIALE DEPUIS LE 31 DÉCEMBRE 2014</b>	<b>242</b>	
	Soldes intermédiaires de gestion	213				
	Capacité d'autofinancement	214				
	Tableau des flux de trésorerie	214				
	Annexes aux comptes sociaux	215				
<b>20.4</b>	<b>RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS</b>	<b>240</b>				
1	Opinion sur les comptes annuels	240				
2	Justification des appréciations	240				
3	Vérifications et informations spécifiques	240				

## 20.1 Comptes consolidés et annexes du groupe Aéroports de Paris au 31 décembre 2014

### Compte de résultat consolidé

(en millions d'euros)	Notes	2014	2013 *
<b>Produit des activités ordinaires</b>	9	<b>2 791</b>	<b>2 754</b>
Autres produits opérationnels courants	10	7	12
Production immobilisée et stockée		79	66
Achats consommés	11	(102)	(133)
Charges de personnel	12	(738)	(724)
Autres charges opérationnelles courantes	13	(931)	(903)
Dotations et dépréciations nettes de reprises	14	(442)	(438)
Quote-part de résultat des entreprises mises en équivalence opérationnelles	17	73	43
Autres produits et charges opérationnels	15	(7)	(24)
<b>Résultat opérationnel (y compris MEE opérationnelles) **</b>		<b>730</b>	<b>653</b>
Produits financiers		40	65
Charges financières		(155)	(206)
<b>Résultat financier</b>	16	<b>(115)</b>	<b>(141)</b>
Quote-part de résultat des entreprises mises en équivalence non opérationnelles	17	(2)	(2)
<b>Résultat avant impôt</b>		<b>613</b>	<b>510</b>
Impôts sur les résultats	18	(210)	(208)
<b>Résultat net des activités poursuivies</b>		<b>403</b>	<b>302</b>
<b>Résultat de la période</b>		<b>403</b>	<b>302</b>
Résultat attribuable aux participations ne donnant pas le contrôle		1	-
<b>Résultat attribuable aux propriétaires de la société mère</b>		<b>402</b>	<b>302</b>
<b>Résultats par action attribuables aux propriétaires de la société mère :</b>			
Résultat de base par action (en euros)	19	4,07	3,05
Résultat dilué par action (en euros)	19	4,07	3,05
<b>Résultats des activités poursuivies par action attribuables aux propriétaires de la société mère :</b>			
Résultat de base par action (en euros)	19	4,07	3,05
Résultat dilué par action (en euros)	19	4,07	3,05

\* Chiffres retraités après correction des évaluations décrite en note 12.3.

\*\* Incluant la quote-part du résultat des entreprises mises en équivalence opérationnelles.

**Etat du résultat global**

(en millions d'euros)	2014	2013 *
<b>Résultat de la période</b>	<b>403</b>	<b>302</b>
▪ Écarts de conversion	11	(8)
▪ Variations de juste valeur des instruments de couvertures de flux futurs	1	-
▪ Gains et pertes actuariels sur engagement de retraite	(40)	7
▪ Éléments de résultat global afférents aux entreprises associées, nets d'impôt	(15)	16
<b>Éléments recyclables en résultat :</b>	<b>(43)</b>	<b>15</b>
<b>RÉSULTAT GLOBAL TOTAL POUR LA PÉRIODE</b>	<b>360</b>	<b>317</b>
<b>Résultat global total pour la période attribuable :</b>		
▪ aux participations ne donnant pas le contrôle	1	-
▪ aux propriétaires de la société mère	359	317

\* Chiffres retraités après correction des évaluations décrite en note 12.3.

**État consolidé de la situation financière****Actifs**

(en millions d'euros)	Notes	Au 31/12/2014	Au 31/12/2013 *
Immobilisations incorporelles	20	82	88
Immobilisations corporelles	21	5 928	5 987
Immeubles de placement	22	443	441
Participations dans les entreprises mises en équivalence	17	1 180	1 158
Autres actifs financiers non courants	23	146	139
Actifs d'impôt différé	18	1	1
<b>Actifs non courants</b>		<b>7 780</b>	<b>7 814</b>
Stocks		14	17
Clients et comptes rattachés	24	525	555
Autres créances et charges constatées d'avance	25	87	106
Autres actifs financiers courants	23	99	90
Actifs d'impôt exigible	18	-	1
Trésorerie et équivalents de trésorerie	26	1 266	1 056
<b>Actifs courants</b>		<b>1 991</b>	<b>1 825</b>
Actifs détenus en vue de la vente	3	21	-
<b>TOTAL DES ACTIFS</b>		<b>9 792</b>	<b>9 639</b>

**Capitaux propres et passifs**

(en millions d'euros)	Notes	Au 31/12/2014	Au 31/12/2013 *
Capital	27	297	297
Primes liées au capital	27	543	543
Résultats non distribués	27	3 239	3 034
Autres éléments de capitaux propres	27	(100)	(72)
<b>Capitaux propres - part du Groupe</b>		<b>3 979</b>	<b>3 802</b>
Participations ne donnant pas le contrôle	27	1	-
<b>Total des capitaux propres</b>		<b>3 980</b>	<b>3 802</b>
Emprunts et dettes financières à long terme	29	4 079	3 649
Provisions pour engagements sociaux - part à plus d'un an	12	452	381
Autres provisions non courantes	28	62	72
Passif d'impôt différé	18	200	216
Autres passifs non courants	31	50	69
<b>Passifs non courants</b>		<b>4 843</b>	<b>4 387</b>
Fournisseurs et comptes rattachés	32	322	364
Autres dettes et produits constatés d'avance	33	457	476
Emprunts et dettes financières à court terme	29	116	528
Provisions pour engagements sociaux - part à moins d'un an	12	20	13
Autres provisions courantes	28	28	46
Passif d'impôt exigible	18	26	23
<b>Passifs courants</b>		<b>969</b>	<b>1 450</b>
<b>TOTAL DES CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS</b>		<b>9 792</b>	<b>9 639</b>

\* Chiffres retraités après correction des évaluations décrite en note 12.3.

**Tableau des flux de trésorerie consolidés**

(en millions d'euros)	Notes	2014	2013 *
<b>Résultat opérationnel (y compris MEE opérationnelles) **</b>		<b>730</b>	<b>653</b>
Charges (produits) sans effet sur la trésorerie	34	350	418
Produits financiers nets hors coût de l'endettement		6	(1)
<b>Capacité d'autofinancement opérationnelle avant impôt</b>		<b>1 086</b>	<b>1 070</b>
<b>Variation du besoin en fonds de roulement</b>	<b>34</b>	<b>25</b>	<b>(94)</b>
Impôts sur le résultat payés		(198)	(162)
<b>Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles</b>		<b>913</b>	<b>814</b>
Acquisition de filiales et participations (nette de la trésorerie acquise)		(24)	-
Investissements corporels et incorporels	34	(407)	(444)
Variation des dettes et avances sur acquisitions d'immobilisations		(38)	(76)
Acquisitions de participations non intégrées		(5)	-
Variation des autres actifs financiers		(7)	1
Produits provenant des cessions d'immobilisations corporelles		-	4
Dividendes reçus	34	45	35
<b>Flux de trésorerie utilisés pour les activités d'investissement</b>		<b>(436)</b>	<b>(480)</b>
Subventions reçues au cours de la période		-	1
Produits de l'émission d'actions ou autres instruments de capitaux propres		-	(3)
Cessions (acquisitions) nettes d'actions propres		-	2
Dividendes versés aux actionnaires de la société mère	27	(183)	(205)
Encaissements provenant des emprunts à long terme		496	594
Remboursement des emprunts à long terme		(462)	(344)
Intérêts payés		(172)	(182)
Produits financiers encaissés		53	60
<b>Flux de trésorerie provenant des activités de financement</b>		<b>(268)</b>	<b>(77)</b>
<b>VARIATION DE TRÉSORERIE ET D'ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE</b>		<b>209</b>	<b>257</b>
Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture de la période		1 053	796
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture de la période	34	1 262	1 053

\* Chiffres retraités après correction des évaluations décrite en note 12.3.

\*\* Incluant la quote-part du résultat des entreprises mises en équivalence opérationnelles.

## Tableau de variation des capitaux propres consolidés

(en millions d'euros)	Capital	Primes liées au capital	Actions propres	Résultats non distribués	Autres éléments de capitaux propres			Part Groupe	Participations ne donnant pas le contrôle	Total
					Écarts de conversion	Écarts actuariels	Réserve de juste valeur			
<b>Situation au 01/01/2013 (publié)</b>	<b>297</b>	<b>543</b>	<b>(2)</b>	<b>2 898</b>	<b>(2)</b>	<b>(2)</b>	<b>(2)</b>	<b>3 732</b>	<b>-</b>	<b>3 732</b>
Impact OCI IAS 19 révisée				26		(46)		(20)		(20)
Correction des évaluations IAS 19						(21)		(21)		(21)
<b>Situation au 01/01/2013 (retraité) *</b>	<b>297</b>	<b>543</b>	<b>(2)</b>	<b>2 924</b>	<b>(2)</b>	<b>(67)</b>	<b>(2)</b>	<b>3 691</b>	<b>-</b>	<b>3 691</b>
Résultat de la période				302				302		302
Autres éléments de capitaux propres				16	(8)	7	-	15	-	15
<b>Résultat global - 2013</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>318</b>	<b>(8)</b>	<b>7</b>	<b>-</b>	<b>317</b>	<b>-</b>	<b>317</b>
Mouvements sur actions propres				2	-			2		2
Dividendes					(205)			(205)		(205)
Autres variations					(3)			(3)		(3)
<b>SITUATION AU 31/12/2013</b>	<b>297</b>	<b>543</b>	<b>-</b>	<b>3 034</b>	<b>(10)</b>	<b>(60)</b>	<b>(2)</b>	<b>3 802</b>	<b>-</b>	<b>3 802</b>

\* Chiffres retraités après correction des évaluations décrite en note 12.3.

(en millions d'euros)	Capital	Primes liées au capital	Actions propres	Résultats non distribués	Autres éléments de capitaux propres			Part Groupe	Participations ne donnant pas le contrôle	Total
					Écarts de conversion	Écarts actuariels	Réserve de juste valeur			
<b>Situation au 01/01/2014</b>	<b>297</b>	<b>543</b>	<b>-</b>	<b>3 034</b>	<b>(10)</b>	<b>(60)</b>	<b>(2)</b>	<b>3 802</b>	<b>-</b>	<b>3 802</b>
Résultat de la période				402				402	1	403
Autres éléments de capitaux propres				(15)	11	(40)	1	(43)		(43)
<b>Résultat global - 2014</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>387</b>	<b>11</b>	<b>(40)</b>	<b>1</b>	<b>359</b>	<b>1</b>	<b>360</b>
Dividendes					(183)			(183)		(183)
Autres variations					1			1		1
<b>SITUATION AU 31/12/2014</b>	<b>297</b>	<b>543</b>	<b>-</b>	<b>3 239</b>	<b>1</b>	<b>(100)</b>	<b>(1)</b>	<b>3 979</b>	<b>1</b>	<b>3 980</b>

Commentaires en note 27.

**Annexe aux comptes consolidés****Sommaire détaillé des notes aux comptes consolidés**

<b>NOTE 1</b> Déclaration de conformité	146	<b>NOTE 21</b> Immobilisations corporelles	186
<b>NOTE 2</b> Remarques liminaires	147	<b>NOTE 22</b> Immeubles de placement	187
<b>NOTE 3</b> Comparabilité des exercices	147	<b>NOTE 23</b> Autres actifs financiers	188
<b>NOTE 4</b> Règles et méthodes comptables	149	<b>NOTE 24</b> Clients et comptes rattachés	189
<b>NOTE 5</b> Gestion du risque financier	157	<b>NOTE 25</b> Autres créances et charges constatées d'avance	189
<b>NOTE 6</b> Gestion du capital	159	<b>NOTE 26</b> Trésorerie et équivalents de trésorerie	190
<b>NOTE 7</b> Soldes intermédiaires de gestion	160	<b>NOTE 27</b> Capitaux propres	190
<b>NOTE 8</b> Information sectorielle	161	<b>NOTE 28</b> Autres provisions	191
<b>NOTE 9</b> Produit des activités ordinaires	165	<b>NOTE 29</b> Dettes financières	192
<b>NOTE 10</b> Autres produits opérationnels courants	167	<b>NOTE 30</b> Instruments financiers	194
<b>NOTE 11</b> Achats consommés	167	<b>NOTE 31</b> Autres passifs non courants	199
<b>NOTE 12</b> Coût des avantages du personnel	167	<b>NOTE 32</b> Fournisseurs et comptes rattachés	200
<b>NOTE 13</b> Autres charges opérationnelles courantes	174	<b>NOTE 33</b> Autres dettes et produits constatés d'avance	200
<b>NOTE 14</b> Amortissements, dépréciations et provisions	175	<b>NOTE 34</b> Flux de trésorerie	201
<b>NOTE 15</b> Autres produits et charges opérationnels	175	<b>NOTE 35</b> Informations relatives aux parties liées	203
<b>NOTE 16</b> Résultat financier	176	<b>NOTE 36</b> Engagements hors bilan	204
<b>NOTE 17</b> Entreprises mises en équivalence	178	<b>NOTE 37</b> Honoraires des Commissaires aux comptes	204
<b>NOTE 18</b> Impôts	182	<b>NOTE 38</b> Liste des sociétés du périmètre de consolidation	205
<b>NOTE 19</b> Résultat par action	184	<b>NOTE 39</b> Événements postérieurs à la clôture	207
<b>NOTE 20</b> Immobilisations incorporelles	185		

**NOTE 1 Déclaration de conformité**

En application du règlement européen n° 1606/2002 du 19 juillet 2002, les comptes consolidés du Groupe au titre de l'exercice 2014 ont été établis en conformité avec les normes « IFRS » (*International Financial Reporting Standards*) telles qu'adoptées par l'Union européenne au 31 décembre 2014.

Ces principes ne diffèrent pas des normes IFRS telles que publiées par l'IASB dans la mesure où l'application des normes et interprétations

obligatoires aux exercices ouverts à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2014 et non encore approuvées par l'Union européenne est sans incidence sur les comptes du groupe Aéroports de Paris.

Ce référentiel est disponible sur le site Internet de la Commission européenne à l'adresse suivante :

[http://ec.europa.eu/internal\\_market/accounting/ias/index\\_fr.htm](http://ec.europa.eu/internal_market/accounting/ias/index_fr.htm)

**NOTE 2** Remarques liminaires

Les comptes du groupe Aéroports de Paris au 31 décembre 2014 ont été arrêtés par le conseil d'administration du 19 février 2015. Ces comptes ne seront définitifs qu'à l'issue de l'assemblée générale des actionnaires qui se tiendra le 18 mai 2015.

Aéroports de Paris (« la Société ») est une entreprise domiciliée en France.

Nom de la société mère : Aéroports de Paris

Siège social : 291, boulevard Raspail – 75014 Paris

Forme juridique : Société anonyme au capital de 296 881 806 euros

SIREN : 552 016 628 RCS Paris

La monnaie de présentation des comptes consolidés est l'euro.

Les entreprises incluses dans le périmètre de consolidation ont établi leurs comptes sociaux annuels à la date du 31 décembre 2014, ou à défaut, une situation intermédiaire à cette date.

Aéroports de Paris détient et exploite les trois principaux aéroports de la région parisienne : Paris-Charles de Gaulle, Paris-Orly et Paris-Le Bourget. Sur ces plates-formes, il met à la disposition des passagers, des compagnies aériennes et des opérateurs de fret et de courrier des installations et leur offre une gamme de services adaptée à leurs besoins.

**NOTE 3** Comparabilité des exercices**3.1 Événements significatifs****3.1.1 Plan de départs volontaires**

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

**3.1.2 Actifs disponibles à la vente**

Le Groupe s'est engagé à céder son siège social situé à Paris, le nouveau étant en cours de construction à l'aéroport de Paris-Charles de Gaulle. Au 31 décembre 2014, la valeur nette comptable du siège est reclassée en actif destiné à être cédé (voir note 21), la cession étant dorénavant hautement probable.

Le Groupe a également décidé de céder la totalité des titres Alyzia qu'il détient (20 %). Cette cession est hautement probable et devrait être réalisée courant 2015. Ces titres ont donc été reclassés en actifs destinés à être cédés pour 1 million d'euros.

**3.1.3 Pro-forma 2013****A. ÉVOLUTION DE L'INFORMATION SECTORIELLE**

Afin de refléter les changements d'organisation, le Groupe a modifié le nom et la composition du secteur « Participations Aéroportuaires ».

Ainsi, « Participations Aéroportuaires » devient « International et développements aéroportuaires » et comprend également les entités :

- TAV Construction (mis en équivalence opérationnelle) ;
- ADP Ingénierie (intégré globalement).

Ces entités étaient présentées auparavant en « Autres activités » et sont désormais pilotées ensemble avec les autres entités du segment « International et développements aéroportuaires » dans un objectif de créer des synergies et de servir l'ambition du Groupe (leader de la conception, construction et exploitation aéroportuaire).

L'impact de ce changement est présenté en note 8

**B. CORRECTION DES ÉVALUATIONS DES ENGAGEMENTS SOCIAUX**

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

Les impacts de ces corrections sont détaillés en note 12.3.

**3.2 Financement****3.2.1 Émission d'emprunt obligataire**

En octobre 2014, Aéroports de Paris a émis un emprunt obligataire d'un montant de 500 millions d'euros. Cet emprunt porte intérêt à 1,5 % et a une date de remboursement fixée au 7 avril 2025 (note 29). Le produit net de l'émission des obligations est destiné au financement des besoins d'investissements.

**3.2.2 Remboursements d'emprunts**

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

**3.3 Changements de méthodes comptables**

Les états financiers du Groupe sont établis en conformité avec les normes « IFRS » (International Financial Reporting Standards) et les interprétations IFRIC telles qu'adoptées par l'Union européenne. Le référentiel IFRS tel qu'adopté par l'Union européenne peut être consulté sur le site Internet de la Commission européenne :

[http://ec.europa.eu/internal\\_market/accounting/ias/index\\_fr.htm](http://ec.europa.eu/internal_market/accounting/ias/index_fr.htm)

Les normes comptables internationales appliquées dans les comptes annuels au 31 décembre 2014 sont celles d'application obligatoire au sein de l'Union européenne à cette date et sont comparables à celles appliquées au 31 décembre 2013 à l'exception de celles relatives aux nouvelles normes, amendements de normes et interprétations applicables obligatoirement en 2014 et qui n'ont pas été appliquées par anticipation antérieurement.

Les normes et amendements de normes d'application obligatoire à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2014 et non appliqués par anticipation sont les suivantes :

- IFRS 10 États financiers consolidés, IFRS 11 Partenariats, IFRS 12 Informations à fournir sur les participations des autres entités, IAS 27 révisée États financiers individuels, IAS 28 révisée Participations dans des entreprises associées et des *Joint-ventures*, ainsi que les amendements consécutifs ;
- amendements à IAS 32 – Compensation d'actifs et de passifs financiers ;
- amendements à IAS 36 – Informations sur la valeur recouvrable des actifs non financiers ;
- amendements à IAS 39 – Novation des dérivés et maintien de la comptabilité de couverture.

L'application en 2014 des normes IFRS 10, IFRS 11, IFRS 12 et IAS 28 révisée ainsi que des autres textes n'a pas eu d'incidence significative sur les comptes consolidés du Groupe.

L'interprétation IFRIC 21 – Prélèvements opérés par les autorités publiques auprès des entités actives sur un marché particulier (publiée en mai 2013) a été adoptée par l'Union européenne en juin 2014 et sera appliquée en 2015, date de son application obligatoire. Cette interprétation précise que la comptabilisation de ces taxes en charges est réalisée à la date de l'événement générant l'obligation (et non pas en fonction des bases de calcul desdites taxes). Son application ne devrait pas avoir d'incidence matérielle sur les comptes annuels, mais devrait avoir un impact significatif sur les comptes semestriels.

Enfin, le Groupe n'applique pas les textes suivants qui n'ont pas été approuvés par l'Union européenne et qui ne sont donc pas d'application obligatoire :

- IFRS 15 – Revenus provenant de contrats avec des clients (publié en mai 2014). Cette norme remplacera les normes IAS 18, Produits des activités ordinaires et IAS 11, Contrats de construction. Cette norme sera d'application obligatoire pour les exercices 2017 et suivants sous réserve de son adoption par l'Europe ;
- IFRS 9 – Instruments financiers (publiée en juillet 2014). Ce texte porte sur le classement et l'évaluation des instruments financiers, la dépréciation des actifs financiers et la comptabilité de couverture. Cette norme remplacera la norme IAS 39, Instruments financiers ; et sera d'application obligatoire pour les exercices 2018 et suivants sous réserve de son adoption par l'Europe ;
- IFRS 14 – Comptes de report réglementaires (publiée en janvier 2014) ;
- amendements IAS 19 – Régimes à prestations définies, cotisations versées par les membres du personnel (publiés en novembre 2013) ;
- amendements IFRS 11 – Comptabilisation d'intérêts dans une activité conjointe (publiés en mai 2014) ;
- amendements IAS 16 et IAS 38 – Clarification sur les méthodes d'amortissement acceptables (publiés en mai 2014) ;
- amendements IAS 16 et IAS 41 – Agriculture : Actifs biologiques producteurs (publiés en juin 2014) ;
- amendements IAS 27 – Méthode de la mise en équivalence dans les états financiers individuels (publiés en août 2014) ;
- amendements IFRS 10 et IAS 28 – Vente ou apports d'actifs entre un investisseur et une entreprise associée ou une *Joint-venture* (publiés en septembre 2014) ;

- amendements Améliorations des IFRS 2010-2012 et 2011-2013 (publiés en décembre 2013) et 2012-2014 (publiés en septembre 2014) ;
- amendements IFRS 10, IFRS 12 et IAS 28 – Entités d'investissement, application de l'exception à la consolidation (publiés en décembre 2014) ;
- amendements IAS 1 – initiative concernant les informations à fournir (publiés en décembre 2014).

Le Groupe examine les normes IFRS 15 et IFRS 9 afin de déterminer leurs impacts sur les états financiers consolidés et les conséquences pratiques. S'agissant des autres textes mentionnés ci-avant, ils ne devraient pas avoir d'incidence significative sur les comptes consolidés du Groupe.

### 3.4 Évolution du périmètre de consolidation

#### 3.4.1 Modifications en 2014

Les mouvements de périmètre de l'exercice sont les suivants :

- la société CDG Express Etudes est entrée fin mai 2014 dans le périmètre de consolidation d'Aéroports de Paris qui détient un pourcentage d'intérêts de 33,33 %.

Cette entité est une société contrôlée conjointement par l'État français, Réseau Ferré de France et Aéroports de Paris. Elle a pour objet de réaliser ou faire réaliser toutes les études nécessaires en vue de la réalisation du projet CDG Express.

Ce projet consiste en la réalisation d'une liaison ferroviaire express directe entre Paris et l'aéroport Paris-Charles de Gaulle, spécifiquement adaptée aux besoins des passagers aériens. Il constitue pour Aéroports de Paris un facteur clé dans la stratégie de croissance du Groupe et pour l'État un enjeu déterminant pour la compétitivité économique et touristique de Paris, de sa région, et au-delà de la France ;

- prise de participation par Hub Safe (ex. Alyzia Sûreté) à hauteur de 100 % dans les sociétés Hub Safe Régions et Hub Safe Training en août 2014 ;
- prise de participation par ADP Ingénierie à hauteur de 100 % dans la société ADPi Architects and Engineers Design Co ;
- liquidation d'ADPi Russia, société détenue à 100 % par ADPi jusqu'en novembre 2014 ;
- déconsolidation de Bolloré Télécom suite à une dilution, l'augmentation de capital de Bolloré Télécom n'ayant pas été suivie par la filiale Hub One ;
- prise de participation par Société de Distribution Aéroportuaire à hauteur de 100 % dans la société SDA Zagreb, filiale à 50 % d'Aéroports de Paris ;
- prise de participation de TAV Airports à hauteur de 40 % dans la société croate AMS – Airport Management Services d.o.o (OSC) détenue depuis 2013 par Aéroports de Paris Management portant son pourcentage d'intérêt dorénavant à 75,16 % ;
- en novembre 2014, Aéroports de Paris SA a exercé son option d'achat de titres Roissy Continental Square détenus par General Electric pour un montant de 23 millions d'euros. Le pourcentage d'intérêt détenu par Aéroports de Paris SA n'a cependant pas changé dans la mesure où il a été anticipé dès 2009 lors de la conclusion d'un *put* et *call* croisé.

### 3.4.2 Rappel des mouvements de périmètre 2013

L'exercice 2013 avait enregistré les mouvements de périmètre significatifs suivants :

- prise de participation dans la société panaméenne : Consorcio PM Terminal Sur Tocumen SA à hauteur de 36 % par ADP Ingénierie ;
- prise de participation par Aéroports de Paris Management à hauteur de 100 % dans la société croate AMS – Airport Management Services d.o.o (OSC). Cette société est consolidée par intégration globale ;
- prise de participation par Aéroports de Paris Management à hauteur de 20,77 % et par TAV Airports à hauteur de 15 % – soit un pourcentage d'intérêts pour Aéroports de Paris de 26,47 % – dans le groupe ZAIC-A Limited. Ce dernier détenant à 100 % deux entités qui exploitent les concessions de l'aéroport de Zagreb : MZLZ – Upravitelj Zrane Luke Zagreb d.o.o (OPCO) et Medunarodna Zra na Luka Zagreb d.d. (MZLZ).

### 3.5 Évolution de l'information sectorielle

Afin de refléter les changements d'organisation interne, le Groupe a modifié le nom et la composition du secteur « Participations Aéroportuaires » maintenant dénommé :

- international et développements aéroportuaires : ce secteur rassemble les filiales qui opèrent des activités aéroportuaires (conception, construction et exploitation) et qui sont pilotées ensemble dans un objectif de créer des synergies et de servir l'ambition du Groupe. Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2014, il intègre les entités du sous-groupe ADP Ingénierie (intégrée globalement) et TAV Construction (mise en équivalence) précédemment présenté dans le segment « Autres activités » (voir ci-après note 8.2) ;
- autres activités : il s'agit essentiellement des activités d'Hub Safe ex. Alyzia Sûreté (Sûreté aéroportuaire) et de Hub One (Telecom et Mobility).

Les secteurs opérationnels résultent du *reporting* interne soumis à la revue du Président-directeur général d'Aéroports de Paris, en tant que principal directeur opérationnel d'Aéroports de Paris (voir note 4.21).

## NOTE 4 Règles et méthodes comptables

### 4.1 Base d'établissement des états financiers

Les états financiers sont principalement basés sur le coût historique, à l'exception des instruments financiers dérivés, des actifs détenus à des fins de transaction et des actifs désignés comme étant disponibles à la vente dont la comptabilisation suit le modèle de la juste valeur.

La préparation des états financiers selon les IFRS nécessite de la part de la direction d'exercer son jugement, d'effectuer des estimations et de faire des hypothèses qui ont un impact sur l'application des méthodes comptables et sur les montants des actifs et des passifs, des produits et des charges. Les estimations et les hypothèses sous-jacentes sont réalisées à partir de l'expérience passée et d'autres facteurs considérés comme raisonnables au vu des circonstances. Elles servent ainsi de base à l'exercice du jugement rendu nécessaire à la détermination des valeurs comptables d'actifs et de passifs, qui ne peuvent être obtenues directement à partir d'autres sources. Les valeurs réelles peuvent être différentes des valeurs estimées. Les estimations et les hypothèses sous-jacentes sont réexaminées de façon continue. L'impact des changements d'estimation comptable est comptabilisé au cours de la période du changement s'il n'affecte que cette période ou au cours de la période du changement et des périodes ultérieures si celles-ci sont également affectées par le changement. Les estimations effectuées concernent essentiellement les normes IAS 19 (note 3 et note 13), IAS 36 (note 4.7), IAS 37 (note 4.17) et la juste valeur des immeubles de placement présentée en annexe (note 4.6 et note 22).

Les méthodes comptables exposées ci-dessous ont été appliquées d'une façon permanente à l'ensemble des périodes présentées dans les états financiers consolidés.

### 4.2 Principes de consolidation

#### 4.2.1 Méthodes de consolidation

Les comptes consolidés comprennent les actifs et passifs de la société Aéroports de Paris ainsi que ceux de ses filiales :

- les filiales contrôlées de manière exclusive par le Groupe, notamment celles dont la société mère détient, directement ou indirectement,

plus de 50 % des droits de vote, sont incluses dans les états financiers consolidés en additionnant, ligne à ligne, les actifs, passifs, produits et charges. La part attribuable aux intérêts minoritaires est présentée séparément au compte de résultat et au sein des capitaux propres du bilan. Les filiales sont consolidées à compter de leur date d'acquisition, qui correspond à la date à laquelle le Groupe a obtenu le contrôle, et ce jusqu'à la date à laquelle l'exercice de ce contrôle cesse ;

- lors d'une perte de contrôle, le Groupe décomptabilise les actifs et passifs de la filiale, toute participation ne donnant pas le contrôle et les autres éléments de capitaux propres relatifs à cette filiale. Le profit ou la perte éventuel résultant de la perte de contrôle est comptabilisé en résultat. Si le Groupe conserve une participation dans l'ancienne filiale, celle-ci est évaluée à sa juste valeur à la date de perte de contrôle. Ensuite, la participation est comptabilisée en tant qu'entreprise mise en équivalence ou actif financier disponible à la vente, en fonction du niveau d'influence conservé.

Les participations dans des entreprises contrôlées conjointement et celles dans lesquelles le Groupe exerce une influence notable sont comptabilisées selon la méthode de la mise en équivalence (cf. note 4.8). Selon cette méthode, la participation est comptabilisée :

- initialement au coût d'acquisition (y compris les frais de transaction) ;
- puis est augmentée ou diminuée de la part du Groupe dans le résultat et les autres éléments des capitaux propres de l'entité détenue. La quote-part du Groupe dans le résultat des entreprises mises en équivalence est comptabilisée dans le résultat du Groupe sur une ligne spécifique soit au sein du résultat opérationnel soit après le résultat opérationnel selon la nature de la participation (voir note 17.1). La quote-part du Groupe dans les variations de réserve est comptabilisée dans les autres éléments du résultat global ou en diminution des capitaux propres, si la variation de réserves est liée à une transaction de rachat par l'entité associée d'intérêts minoritaires de sa filiale. Les distributions de dividendes des entreprises mises en équivalence viennent réduire la valeur de la participation.

En cas d'indice de perte de valeur d'une participation mise en équivalence, un test de dépréciation est réalisé et une dépréciation est constatée si la valeur d'utilité de la participation devient inférieure

à sa valeur comptable. L'écart d'acquisition lié à une société mise en équivalence est inclus dans le coût d'acquisition de la participation et n'est donc pas testé pour dépréciation de manière séparée.

Tous les comptes réciproques et transactions entre les sociétés intégrées globalement sont entièrement éliminés. S'agissant des résultats internes réalisés avec des entreprises associées et co-entreprises, ils sont éliminés à hauteur de la part d'intérêt du Groupe dans ces entreprises (dividendes, plus-values de cessions, provisions sur titres et créances, etc.).

#### 4.2.2 Regroupements d'entreprises

Tous les regroupements d'entreprises sont comptabilisés en appliquant la méthode de l'acquisition. Cette méthode consiste à évaluer les actifs et passifs identifiables à leur juste valeur à la date de la prise de contrôle. L'écart entre le prix d'acquisition et la quote-part des actifs et passifs identifiables acquis est comptabilisé :

- à l'actif, en écart d'acquisition si cette différence est positive ;
- au compte de résultat en autres produits opérationnels si cette différence est négative.

Les intérêts minoritaires peuvent être évalués soit à leur juste valeur (méthode du goodwill complet), soit à leur quote-part dans la juste valeur de l'actif net identifiable de l'entité acquise (méthode du goodwill partiel). Ce choix est offert transaction par transaction.

En cas d'option de vente (put) détenus par les minoritaires, les intérêts minoritaires sont reclassés en dettes. La dette liée au put est évaluée à la valeur actuelle du prix d'exercice. Les variations ultérieures d'estimation de cette dette sont comptabilisées :

- en capitaux propres part du Groupe pour le changement estimé du prix d'exercice du put ;
- en charges financières à hauteur de l'effet de désactualisation.

Toute variation de pourcentage d'intérêts ultérieurs ne modifiant pas le contrôle, réalisée après le regroupement d'entreprises, est considérée comme une transaction entre actionnaires et doit être comptabilisée directement en capitaux propres.

#### 4.3 Effets des variations des cours des monnaies étrangères

##### 4.3.1 Conversion des états financiers des filiales, co-entreprises et entreprises associées étrangères

Les états financiers des sociétés étrangères, dont la monnaie de fonctionnement n'est pas l'euro, sont convertis en euros de la manière suivante :

- les actifs et passifs de chaque bilan présenté sont convertis au cours de clôture à la date de chacun de ces bilans ;
- les produits et charges du compte de résultat et les flux de trésorerie sont convertis à un cours approchant les cours de change aux dates de transactions ;

- les écarts de change en résultant sont comptabilisés en autres éléments du résultat global et sont portés au bilan dans les capitaux propres en réserves de conversion.

Aucune société du périmètre de consolidation n'est située dans une économie hyperinflationniste.

##### 4.3.2 Conversion des transactions en monnaies étrangères

Les transactions en monnaies étrangères sont comptabilisées comme suit :

- lors de leur comptabilisation initiale, les transactions en devises sont enregistrées au cours de change à la date de la transaction ;
- à chaque clôture, les éléments monétaires sont convertis au cours de clôture, les éléments non monétaires qui sont évalués au coût historique demeurent convertis au cours de change initial et les éléments non monétaires qui sont évalués à la juste valeur sont convertis au cours de change de la date à laquelle la juste valeur a été déterminée ;
- les écarts résultant du règlement ou de la conversion d'éléments monétaires sont portés en résultat dans les charges financières nettes.

#### 4.4 Immobilisations incorporelles

Les immobilisations incorporelles comprennent :

- les écarts d'acquisition correspondant aux écarts positifs dégagés lors de regroupements d'entreprises conformément aux principes exposés au § 4.2.2 ci-dessus, diminués du cumul des pertes de valeur ;
- les logiciels informatiques évalués à leur coût d'acquisition ou de production et amortis linéairement sur leur durée d'utilisation allant de 1 à 7 ans selon les cas ;
- des droits d'usage sont amortis au cas par cas selon leur durée d'utilité.

#### 4.5 Immobilisations corporelles

Les immobilisations corporelles sont comptabilisées au coût d'acquisition, à l'exclusion des coûts d'entretien courant, diminué du cumul des amortissements et des pertes de valeur. Le coût d'un actif produit par le Groupe pour lui-même comprend essentiellement de la main-d'œuvre directe.

Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2009, les coûts d'emprunt sont capitalisés au titre des actifs éligibles.

Le Groupe comptabilise dans la valeur comptable d'une immobilisation corporelle le coût de remplacement d'un composant de cette immobilisation au moment où ce coût est encouru s'il est probable que les avantages économiques futurs associés à cet actif iront au Groupe et que son coût peut être évalué de façon fiable. Tous les coûts d'entretien courant et de maintenance sont comptabilisés en charges au moment où ils sont encourus.

Les immobilisations corporelles sont amorties linéairement selon leur durée d'utilisation estimée :

Aménagements de terrains	20 ans
Aérogares	50 ans
Autres bâtiments	40 à 50 ans
Aménagements des aérogares et autres bâtiments	10 à 20 ans
Sécurité	10 à 20 ans
Équipements des aérogares :	
▪ Manutention des bagages	20 ans
▪ Passerelles télescopiques	20 ans
▪ Escaliers, ascenseurs et escalators	25 ans
Tunnels et ponts	45 ans
Pistes d'atterrissement	10 et 50 ans
Voies routières et signalisation	10 à 50 ans
Installations techniques	5 à 50 ans
Aires de stationnement	50 ans
Installations ferroviaires	10 à 50 ans
Véhicules	5 ans
Mobilier de bureau	7 ans
Matériel informatique	5 à 7 ans
Matériel de transport	7 à 10 ans

Pour la détermination des dotations aux amortissements, les immobilisations corporelles sont regroupées par composants ayant des durées et des modes d'amortissement identiques.

Les terrains ne donnent pas lieu à amortissement.

Les immobilisations corporelles ne comprennent pas les immeubles de placement portés sur une ligne spécifique du bilan (cf. § 4.6 ci-après).

Une immobilisation corporelle est décomptabilisée lors de sa sortie ou lorsqu'aucun avantage économique futur n'est attendu de son utilisation ou de sa sortie. Tout gain ou perte résultant de la décomptabilisation d'un actif (calculé sur la différence entre le produit net de cession et la valeur comptable de cet actif) est inclus dans le compte de résultat l'année de décomptabilisation de l'actif.

## 4.6 Immeubles de placement

Les immeubles de placement sont les biens immobiliers (terrain, bâtiment, ensemble immobilier ou partie de l'un de ces éléments) détenus (en pleine propriété ou grâce à un contrat de location financement) pour être loués à des tiers et/ou dans la perspective d'un gain en capital.

Par opposition, les immeubles occupés par Aéroports de Paris pour ses besoins propres (sièges sociaux, bâtiments administratifs ou bâtiments d'exploitation) ne sont pas des immeubles de placement mais des immeubles d'exploitation figurant au bilan sous le poste Immobilisations corporelles.

Les immeubles vacants n'ayant pas vocation à être utilisés par Aéroports de Paris pour ses besoins propres, sont assimilés à des immeubles de placement.

Les bâtiments à usage mixte qui répondent à la définition des immeubles de placement pour plus de la moitié de leur surface sont retenus dans leur intégralité.

Les immeubles de placement apparaissent ainsi sur une ligne spécifique du bilan et, conformément à l'option offerte par IAS 40, sont évalués selon la méthode du coût historique, c'est-à-dire à leur coût diminué du cumul des amortissements et du cumul des pertes de valeur.

Les bâtiments concernés sont amortis linéairement sur la base des durées de vie allant de 20 à 50 ans.

La juste valeur de ces immeubles, dont le montant est indiqué en note 22.2 de la présente Annexe, est basée sur une approche mixte reposant sur des expertises, pour 97 % des bâtiments et sur l'actualisation des flux prévisionnels de trésorerie générés par les actifs pour les 3 % des bâtiments résiduels.

Ainsi, les bâtiments ne relevant pas d'expertise ont été évalués ainsi :

- pour les terrains d'emprise des bâtiments, la valeur correspond à une valeur de cession, à savoir la valeur de marché théorique déduction faite des coûts de démolition ;
- pour les bâtiments, la valeur sur la durée de vie résiduelle, à l'aide d'une méthode des flux de trésorerie actualisés, par différence entre la valeur à perpétuité et la valeur à échéance.

De la même manière, les terrains loués ont été valorisés sur la base d'une approche mixte reposant sur des expertises pour 82 % des terrains et sur une méthode de capitalisation à l'infini des loyers, considérant que la durée de la location est indéfinie et que le flux de trésorerie peut être actualisé à perpétuité, pour 18 % des terrains résiduels.

La valorisation des réserves foncières et les terrains à convertir résultent du produit de leur valeur de marché théorique au mètre carré par la surface en mètres carrés disponible, auquel on applique une décote correspondant au coût de la non-cessibilité du terrain et au coût de portage.

Enfin, le taux d'actualisation appliqué aux flux de trésorerie correspond au coût du capital de sociétés comparables et ayant une activité immobilière parfaitement diversifiée.

## 4.7 Dépréciations d'actifs non financiers

Les valeurs comptables des actifs du Groupe, autres que les stocks, les actifs d'impôt différé et les immeubles de placements, sont examinées à chaque date de clôture afin d'apprécier s'il existe un quelconque indicateur qu'un actif ou une entité génératrice de trésorerie ait subi une perte potentielle de valeur. S'il existe un tel indicateur, la valeur recouvrable de l'actif est estimée.

Pour les écarts d'acquisition, les immobilisations incorporelles à durée d'utilité indéterminée ou les immobilisations incorporelles qui ne sont

pas encore prêtées à être mises en service, un test de dépréciation est réalisé à chaque date de clôture. Pour les autres immobilisations corporelles et incorporelles, un test est réalisé en cas de survenance d'un indice de perte de valeur.

Une perte de valeur est comptabilisée si la valeur comptable d'un actif ou de son unité génératrice de trésorerie est supérieure à sa valeur recouvrable. Les pertes de valeur sont comptabilisées dans le compte de résultat.

Une perte de valeur comptabilisée au titre d'une unité génératrice de trésorerie est affectée d'abord à la réduction de la valeur comptable de tout écart d'acquisition affecté à l'unité génératrice de trésorerie, puis à la réduction de la valeur comptable des autres actifs de l'unité au prorata de la valeur comptable de chaque actif de l'unité.

#### 4.7.1 Calcul de la valeur recouvrable

La valeur recouvrable des actifs est la valeur la plus élevée entre leur juste valeur diminuée des coûts de la vente et leur valeur d'utilité. Pour apprécier la valeur d'utilité, les flux de trésorerie futurs estimés sont actualisés au taux, avant impôt, qui reflète l'appréciation courante du marché de la valeur temps de l'argent et des risques spécifiques à l'actif. Pour un actif qui ne génère pas d'entrée de trésorerie largement indépendante, la valeur recouvrable est déterminée pour l'unité génératrice de trésorerie à laquelle l'actif appartient.

#### 4.7.2 Reprise de la perte de valeur

La perte de valeur est reprise si l'augmentation de la valeur recouvrable peut être objectivement liée à un événement survenant après la comptabilisation de la dépréciation.

Une perte de valeur comptabilisée au titre d'un écart d'acquisition ne peut pas être reprise. Une perte de valeur comptabilisée pour un autre actif est reprise s'il y a eu un changement dans les estimations pour déterminer la valeur recouvrable.

La valeur comptable d'un actif, augmentée en raison de la reprise d'une perte de valeur ne doit pas être supérieure à la valeur comptable qui aurait été déterminée, nette des amortissements, si aucune perte de valeur n'avait été comptabilisée.

### 4.8 Participations dans des entreprises contrôlées conjointement en vertu d'un accord contractuel

Conformément au principe exposé au § 4.2.1, la quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence est classée sur une ligne identifiée du compte de résultat, intégrée au résultat opérationnel.

Les résultats des participations présentés au sein des résultats des sociétés mises en équivalence opérationnelles le sont pour les raisons suivantes :

- l'activité est rattachable aux segments opérationnels ;
- des projets de coopération industrielle et/ou commerciale ont été mis en place ;
- le groupe Aéroports de Paris participe à la prise de décisions opérationnelles au sein de ces sociétés ;
- l'activité et la performance de ces entreprises font l'objet d'un suivi et d'un reporting régulier tout au long de l'exercice.

Cette présentation est cohérente avec celle d'autres opérateurs en Europe et reflète l'implication du Groupe dans la conduite de ces entreprises dont l'activité et la performance font l'objet d'un suivi et d'un reporting régulier tout au long de l'exercice.

### 4.9 Actifs financiers courants et non courants

Les actifs financiers sont comptabilisés à la date de transaction pour leur juste valeur majorée des coûts de transaction directement imputables à l'acquisition des actifs financiers (sauf pour la catégorie des actifs financiers évalués à leur juste valeur par le biais du compte de résultat).

Les actifs financiers sont sortis du bilan dès lors que les droits aux flux futurs de trésorerie ont expiré ou ont été transférés à un tiers, que le Groupe a transféré l'essentiel des risques et avantages et qu'il n'a pas conservé le contrôle de ces actifs.

À la date de comptabilisation initiale, le Groupe détermine, en fonction de la finalité de l'acquisition, la classification de l'actif financier dans l'une des quatre catégories suivantes prévues par la norme IAS 39 :

- actifs financiers en juste valeur par le biais du compte de résultat ;
- prêts et créances ;
- actifs financiers disponibles à la vente ;
- placements détenus jusqu'à leur échéance.

Aéroports de Paris n'a pas de placements détenus jusqu'à leur échéance.

#### 4.9.1 Actifs financiers en juste valeur par le biais du compte de résultat

La catégorie des actifs financiers à la juste valeur par le biais du compte de résultat comprend d'une part les actifs financiers détenus à des fins de transaction, et d'autre part des actifs financiers désignés, lors de leur comptabilisation initiale, comme des actifs financiers à la juste valeur par le biais du compte de résultat. Les actifs financiers sont considérés comme détenus à des fins de transaction s'ils sont acquis en vue d'être revendus à court terme.

Il s'agit pour le Groupe :

- de la trésorerie et équivalents de trésorerie qui comprennent les disponibilités, les placements à court terme ainsi que les autres instruments liquides et facilement convertibles dont le risque de changement de valeur est négligeable et dont la maturité est de six mois au plus au moment de leur date d'acquisition. Les placements de plus de trois mois, de même que les comptes bancaires bloqués ou nantis sont exclus de la trésorerie. Les découvertes bancaires figurent en dettes financières au passif du bilan ;
- des instruments financiers dérivés non qualifiés comptablement de couverture pour lesquels les justes valeurs sont positives.

Ces actifs financiers sont évalués à leur juste valeur par le biais du résultat.

#### 4.9.2 Prêts et créances

Il s'agit notamment des créances à long terme rattachées à des participations non consolidées, des prêts à des sociétés associées, des prêts à long terme au personnel, des dépôts et cautionnements et des créances clients.

Ces prêts et créances sont valorisés à leur juste valeur lors de la comptabilisation initiale puis sont comptabilisés au coût amorti selon la méthode du taux effectif. Une dépréciation est enregistrée dès lors que la valeur recouvrable estimée est inférieure à la valeur comptable. La juste valeur correspond à la valeur nominale lorsque l'échéance de paiement n'est pas significative.

La valeur recouvrable des créances comptabilisées au coût amorti est égale à la valeur des flux de trésorerie futurs estimés, actualisée au taux

d'intérêt effectif d'origine (c'est-à-dire au taux d'intérêt effectif calculé lors de la comptabilisation initiale). Les créances dont l'échéance est proche ne sont pas actualisées.

Ces créances sont éventuellement dépréciées afin de tenir compte des difficultés de recouvrement auxquelles elles sont susceptibles de donner lieu.

#### 4.9.3 Actifs financiers disponibles à la vente

Il s'agit pour le Groupe des titres de participations non consolidés. À chaque clôture périodique, ces titres sont évalués à leur juste valeur. Les variations de juste valeur sont enregistrées en autres éléments du résultat global et présentées en capitaux propres. Lorsque ces placements sont décomptabilisés, le cumul des profits ou pertes comptabilisé antérieurement directement en capitaux propres est comptabilisé en résultat.

La juste valeur correspond, pour les titres cotés, à un prix de marché et, pour les titres non cotés, à une référence à des transactions récentes ou à une technique d'évaluation reposant sur des indications fiables et objectives avec les autres estimations utilisées par les autres intervenants sur le marché. Toutefois, lorsqu'il est impossible d'estimer raisonnablement la juste valeur d'un titre, ce dernier est conservé au coût historique.

#### 4.10 Titres d'auto-contrôle

Les titres d'auto-contrôle sont enregistrés en déduction des capitaux propres pour leur coût d'acquisition, y compris les coûts directs attribuables, nets d'impôts. Les résultats de cession de ces titres sont imputés directement en capitaux propres sans affecter le résultat.

Le solde positif ou négatif de la transaction est transféré en majoration ou minoration des résultats non distribués.

#### 4.11 Dettes financières

Les emprunts et autres passifs porteurs d'intérêts sont initialement enregistrés pour leur juste valeur qui correspond au montant reçu, diminué des coûts de transaction directement attribuables aux emprunts concernés comme les primes et frais d'émission. Par la suite, ces emprunts sont comptabilisés selon la méthode du coût amorti en utilisant le taux d'intérêt effectif de l'emprunt.

Le taux effectif correspond au taux qui permet d'obtenir la valeur comptable d'un emprunt à l'origine en actualisant ses flux futurs estimés.

De même, les dettes fournisseurs sont évaluées à leur juste valeur lors de la comptabilisation initiale, puis au coût amorti.

Les dettes financières dont l'échéance est supérieure à un an sont présentées en dettes financières non courantes. Les dettes financières dont la date de remboursement est inférieure à un an sont présentées en dettes financières courantes.

#### 4.12 Instruments financiers dérivés

Dans le cadre de la gestion du risque de taux de sa dette à moyen et long terme, le Groupe utilise des instruments financiers dérivés, constitués d'opérations d'échange de taux d'intérêt (*swaps* et *cross currency swaps*) principalement adossés à des lignes d'emprunts obligataires ou de prêts bancaires.

Ces swaps de taux d'intérêts sont initialement et ultérieurement évalués au bilan à leur juste valeur par le biais du compte de résultat. La variation de juste valeur des instruments dérivés est enregistrée en contrepartie du résultat sauf dans les cas particuliers de la comptabilité de couverture exposés ci-dessous.

Lorsque l'instrument financier peut être qualifié d'instrument de couverture, ces instruments sont évalués et comptabilisés conformément aux critères de la comptabilité de couverture de la norme IAS 39 :

- si l'instrument dérivé est désigné comme couverture de flux de trésorerie, la variation de la valeur de la partie efficace du dérivé est enregistrée dans les autres éléments du résultat global et présentée dans les réserves de juste valeur au sein des capitaux propres. Elle est reclassée en résultat lorsque l'élément couvert est lui-même comptabilisé en résultat. En revanche, la partie inefficace du dérivé est enregistrée directement dans le compte de résultat. Lorsque l'élément couvert est une émission de dette future, le reclassement en résultat est effectué sur la durée de vie de la dette, une fois celle-ci émise. Lorsque la transaction prévue se traduit par la comptabilisation d'un actif ou d'un passif non financier, les variations cumulées de la juste valeur de l'instrument de couverture précédemment enregistrées en capitaux propres sont intégrées dans l'évaluation initiale de l'actif ou du passif concerné ;
- si l'instrument dérivé est désigné comme couverture de juste valeur, la variation de valeur du dérivé et la variation de valeur de l'élément couvert attribuable au risque couvert sont enregistrées en résultat au cours de la même période ;
- une couverture de change d'un investissement net dans une entité étrangère est comptabilisée de la même manière qu'une couverture de flux de trésorerie. Les variations de la juste valeur de l'instrument de couverture sont comptabilisées en capitaux propres pour ce qui concerne la partie efficace de la relation de couverture, tandis que les variations de la juste valeur relative à la partie inefficace de la couverture sont constatées en résultat financier. Lorsque l'investissement dans l'entité étrangère est cédé, toutes les variations de la juste valeur de l'instrument de couverture précédemment comptabilisées en capitaux propres sont transférées au compte de résultat.

La comptabilité de couverture est applicable si la relation de couverture est clairement définie et documentée à la date de sa mise en place et si l'efficacité de la relation de couverture est démontrée de façon prospective et rétrospective dès son origine puis à chaque arrêté comptable.

Les instruments dérivés sont présentés au bilan intégralement à l'actif en Autres actifs financiers courants ou au passif en Emprunts et dettes financières à court terme, ces dérivés étant résiliables à tout moment moyennant le versement ou l'encaissement d'une souche correspondant à leur juste valeur.

#### 4.13 Juste valeur des instruments financiers

##### 4.13.1 Méthode de calcul de la juste valeur

La meilleure indication de juste valeur d'un contrat est le prix qui serait convenu entre un acheteur et un vendeur libres de contracter et opérant aux conditions de marché. En date de négociation, il s'agit généralement du prix de transaction. Par la suite, l'évaluation du contrat doit être fondée sur des données de marché observables qui fournissent l'indication la plus fiable de la juste valeur d'un instrument financier :

- flux futurs actualisés pour les emprunts obligataires et bancaires ;
- prix cotés sur un marché organisé pour les titres de participation cotés et non consolidés ;
- valeur de marché pour les instruments de change et de taux, évalués par actualisation du différentiel de cash-flow futurs ou en obtenant des cotations de la part d'établissements financiers tiers.

La juste valeur des contrats de vente à terme de devises correspond à la différence entre les montants de devises convertis aux cours

contractuellement fixés pour chaque échéance et les montants de ces devises convertis au taux *forward* pour ces mêmes échéances.

La juste valeur d'un instrument financier doit refléter les risques de non-performance : le risque de crédit de la contrepartie (*Credit Valuation Adjustment* – CVA) et le risque de crédit propre d'Aéroports de Paris (*Debit Valuation Adjustment* – DVA). Pour les instruments dérivés, le Groupe a choisi de déterminer la CVA en utilisant un modèle mixte incluant des données de marché – utilisation des spreads CDS (*Credit Default Swap*) des contreparties – et des données statistiques historiques.

#### 4.13.2 Hiérarchie des justes valeurs

La norme IFRS 7 « Instruments financiers : informations à fournir » établit une hiérarchie des justes valeurs et distingue trois niveaux :

- niveau 1 : juste valeur fondée sur les cours de marchés actifs pour le même instrument (sans modification ni reconditionnement). Ce niveau s'applique principalement aux valeurs mobilières de placement dont les cours sont communiqués par l'Autorité des marchés financiers ;
- niveau 2 : juste valeur fondée sur les cours de marchés actifs pour des actifs ou passifs semblables et les techniques de valorisation dont toutes les données importantes sont fondées sur des informations de marché observables. Ce niveau s'applique principalement aux instruments dérivés dont les valorisations sont fournies par Bloomberg ;
- niveau 3 : juste valeur fondée sur les techniques de valorisation dont les données importantes ne sont pas toutes fondées sur des informations de marché observables. À ce jour, ce niveau ne trouve pas à s'appliquer au sein du Groupe.

L'ensemble des valorisations par niveau de juste valeur est présenté en note 30.2.

#### 4.14 Impôt sur le résultat

L'impôt sur le résultat comprend la charge ou le produit d'impôt exigible et la charge ou le produit d'impôt différé. L'impôt est comptabilisé en résultat sauf s'il se rattache à des éléments qui sont comptabilisés directement en capitaux propres ; auquel cas il est comptabilisé en capitaux propres ou en autres éléments du résultat global.

L'impôt différé est déterminé selon l'approche bilantielle de la méthode du report variable pour toutes les différences temporelles entre la valeur comptable des actifs et passifs et leurs bases fiscales.

Les éléments suivants ne donnent pas lieu à la constatation d'impôt différé :

- les différences temporelles taxables liées à la comptabilisation initiale d'un écart d'acquisition ;
- les différences temporelles taxables ou déductibles liées à la comptabilisation initiale d'un actif ou d'un passif dans une transaction qui n'est pas un regroupement d'entreprises et qui n'affecte ni le bénéfice comptable, ni le bénéfice imposable ;
- les différences temporelles taxables liées à des participations dans des filiales dans la mesure où il est probable qu'elles ne s'inverseront pas dans un avenir prévisible ainsi que les différences temporelles déductibles liées à des participations dans des filiales, associées ou co-entreprises s'il n'est pas probable que les différences s'inverseront dans un avenir prévisible ou qu'il existera un bénéfice imposable sur lequel elles pourront s'imputer.

Toutefois, les retraitements liés aux contrats de location financement donnent lieu à la constatation d'un impôt différé, bien qu'ils n'affectent ni le bénéfice comptable, ni le bénéfice fiscal lors de leur comptabilisation initiale.

Les actifs et passifs d'impôts différés sont évalués aux taux d'impôt dont l'application est attendue sur les exercices au cours desquels les actifs seront réalisés ou les passifs réglés, sur la base des taux d'impôt qui ont été adoptés ou quasi adoptés à la date de clôture.

Des actifs d'impôts différés sont constatés, le cas échéant, au titre du report en avant de pertes fiscales et de crédits d'impôts non utilisés. D'une façon générale, les actifs d'impôts différés ne sont comptabilisés que dans la mesure où il est probable que l'entité fiscale concernée disposera de bénéfices imposables futurs suffisants sur lesquels les différences temporelles déductibles, les pertes fiscales non utilisées et les crédits d'impôts pourront être imputés.

Les actifs d'impôts différés non reconnus sont réappréciés à chaque clôture et sont reconnus dans la mesure où il devient probable qu'un bénéfice futur imposable permettra de les recouvrer.

Les impôts différés ne sont pas actualisés.

Le groupe fiscalement intégré comprend la société mère Aéroports de Paris et treize filiales françaises détenues, directement ou indirectement, à plus de 95 % : Hub Safe (Ex. Alyzia Sûreté), Ville Aéroportuaire Immobilier SAS (VAI), ADP Investissement, Hub One, Hub One Mobility, ADP Ingénierie, Aéroports de Paris Management, Cœur d'Orly Commerces Investissements SAS, Cœur d'Orly Investissements SAS, ADPM1, ADPM2, ADPM3 et ADPM4 (Ex. Alyzia Sûreté France). Ce groupe constitue, pour l'application des principes ci-dessus, une entité fiscale unique.

L'impôt exigible est le montant des impôts sur le bénéfice payables ou récupérables auprès des administrations fiscales au titre du bénéfice imposable ou de la perte fiscale d'un exercice. Il est porté respectivement dans les passifs ou actifs courants du bilan.

Par ailleurs, le Groupe comptabilise la Cotisation sur la Valeur Ajoutée des Entreprises (CVAE) en charge opérationnelle.

#### 4.15 Subventions d'investissement

Les subventions d'investissement figurent en Autres passifs non courants.

Les reprises de subventions sont échelonnées sur la durée de l'amortissement des biens qui en ont bénéficié et enregistrées dans le résultat au niveau des Autres produits opérationnels courants.

#### 4.16 Avantages du personnel

Le groupe Aéroports de Paris offre des avantages tels que les indemnités de fin de carrière à ses salariés en activité, et une participation financière à une couverture santé pour certains de ses retraités. Ces principaux régimes sont présentés en note 12.

Les modalités d'évaluation et de comptabilisation de ces engagements dépendent de leur qualification telle que définie par la norme IAS 19 révisée « Avantages au personnel ».

##### 4.16.1 Avantages postérieurs à l'emploi – Régimes à cotisations définies

Les régimes à cotisations définies sont ceux pour lesquels l'engagement du Groupe se limite uniquement au versement de cotisations. Les cotisations versées constituent des charges de l'exercice.

##### 4.16.2 Avantages postérieurs à l'emploi – Régimes à prestations définies

Les régimes à prestations définies comportent un engagement pour le Groupe sur un montant ou un niveau de prestations définies.

Cet engagement est provisionné sur la base d'une évaluation actuarielle.

La méthode d'évaluation utilisée est la méthode des unités de crédit projetées. Elle consiste à estimer le montant des avantages futurs

acquis par le personnel en échange des services rendus au cours de la période présente et des périodes antérieures.

Les estimations sont réalisées au minimum une fois par an par un actuarien indépendant. Elles intègrent des hypothèses de mortalité, de rotation du personnel, et de projection de salaires. Le taux d'actualisation utilisé à la date de clôture est fondé sur les obligations émises par les entreprises de première catégorie dont la date d'échéance est proche de celles des engagements du Groupe.

Lorsque ces régimes sont financés par des fonds externes et répondent à la définition d'actifs du régime, la provision est diminuée de la juste valeur des actifs de régime.

Les éléments d'évolution de la provision comprennent notamment :

- coûts des services rendus : ils sont présentés en résultat opérationnel avec les autres charges de personnel ;
- intérêts nets sur le passif net (net des actifs de régime), qui incluent la charge de désactualisation et le produit implicite du rendement des actifs ; depuis 2013, le Groupe a choisi de présenter ces éléments au sein du résultat financier et non plus en opérationnel ;
- réévaluations du passif net (de l'actif net) qui intègrent les écarts actuariels et l'écart entre le rendement réel des actifs de régime et le rendement estimé (inclus dans les intérêts nets) : elles sont constatées immédiatement et en totalité en autres éléments du résultat global (OCI).

En cas de modification ou de réduction de régime, l'effet est comptabilisé immédiatement et en totalité en résultat.

#### 4.16.3 Autres avantages à long terme

Les autres avantages à long terme comprennent des avantages tels que les médailles d'honneur de l'aéronautique et les primes versées concomitamment. Il s'agit des avantages dont le délai de règlement attendu est supérieur à douze mois suivant la clôture de l'exercice au cours duquel les bénéficiaires ont rendu les services correspondants.

La méthode d'évaluation et de comptabilisation de l'engagement est identique à celle utilisée pour les régimes à prestations définies à l'exception des écarts actuariels qui sont comptabilisés immédiatement en résultat, et non en autres éléments du résultat global (OCI).

#### 4.16.4 Les indemnités de cessation d'emploi

Les indemnités versées dans le cadre de plan de départ volontaire et fournies dans le cadre de la cessation d'emploi d'un membre du personnel sont comptabilisées en charges à la première des deux dates suivantes :

- date à laquelle le Groupe ne peut plus retirer son offre ; ou
- date à laquelle le Groupe comptabilise les coûts de restructuration liés, le cas échéant, prévoyant le versement de telles indemnités.

S'agissant d'éléments non récurrents, la charge est présentée au compte de résultat en autres produits et charges opérationnels.

Les hypothèses actuarielles retenues sont précisées en note 12.

#### 4.17 Provisions

Une provision est constituée lorsque le groupe Aéroports de Paris a une obligation actuelle juridique ou implicite résultant d'un événement passé, qu'il est probable qu'une sortie de ressources représentatives d'avantages économiques sera nécessaire pour éteindre l'obligation et que le montant de l'obligation peut être estimé de façon fiable.

Ces provisions sont estimées en prenant en considération les hypothèses les plus probables à la date d'arrêté des comptes. Lorsque l'effet de la valeur temps est significatif, le montant de la provision est

déterminé en actualisant les flux de trésorerie futurs attendus au taux, avant impôt, reflétant les appréciations actuelles par le marché de la valeur temps de l'argent et, lorsque cela est approprié, les risques spécifiques à ce passif.

#### 4.18 Contrats de location

L'existence d'un contrat de location au sein d'un accord est mise en évidence sur la base de la substance de l'accord et nécessite d'apprécier si l'exécution de l'accord dépend de l'utilisation d'un ou plusieurs actifs spécifiques, et si l'accord octroie un droit d'utilisation de l'actif.

##### 4.18.1 Les contrats de location dans les états financiers du Groupe en tant que preneur

Les contrats de location-financement, qui transfèrent au Groupe la quasi-totalité des risques et avantages inhérents à la propriété de l'actif loué, sont comptabilisés au bilan au commencement du contrat de location à la juste valeur du bien loué ou, si celle-ci est inférieure, à la valeur actualisée des paiements minimaux au titre de la location.

Les paiements au titre de la location sont ventilés entre la charge financière et l'amortissement de la dette de manière à obtenir un taux d'intérêt périodique constant sur le solde restant dû au passif.

Les charges financières sont enregistrées directement au compte de résultat.

Les actifs faisant l'objet d'une location-financement sont comptabilisés en immobilisations corporelles (cf. note 4.5) ou en immeubles de placement (cf. note 4.6) et sont amortis sur la plus courte des durées entre leur durée d'utilité et la durée du contrat si le Groupe n'a pas une certitude raisonnable de devenir propriétaire de l'actif à la fin du contrat de location. Les paiements au titre des contrats de location simple sont comptabilisés en charges sur une base linéaire jusqu'à l'échéance du contrat.

##### 4.18.2 Les contrats de location dans les états financiers du Groupe en tant que bailleur

En application de la norme IAS 17, un actif mis à disposition d'un tiers aux termes d'une location financement (par opposition à une location simple) n'est pas enregistré à l'actif du bilan comme une immobilisation, mais comme une créance dont le montant est égal à la valeur actualisée des flux futurs générés par cet actif.

Un actif satisfait à la qualification de location financement lorsque le contrat transfère la quasi-totalité des risques et avantages inhérents à la propriété de l'actif au preneur. Les critères suivants doivent être analysés :

- actifs spécifiques à un client sauf à leur apporter des modifications majeures ;
- durée de la convention représentant une partie significative de la durée de vie de l'actif ;
- valeur actualisée des paiements au commencement du contrat s'élevant à la quasi-totalité de la juste valeur d'origine de l'actif loué (assimilé à la valeur brute comptable) ;
- obligation implicite pour le preneur de relouer le bien à la fin de la convention.

Les autres contrats de location dans lesquels le Groupe conserve la quasi-totalité des risques et avantages inhérents à la propriété de l'actif demeurent classés en tant que contrats de location simple. Les coûts indirects initiaux engagés lors de la négociation du contrat de location simple sont ajoutés à la valeur comptable de l'actif loué et comptabilisés sur la période de location sur les mêmes bases que les revenus de location.

## 4.19 Comptabilisation des produits

### 4.19.1 Ventes de biens et prestations de services

Les produits provenant de la vente de biens sont comptabilisés dans le compte de résultat lorsque les risques et avantages significatifs inhérents à la propriété des biens ont été transférés à l'acheteur.

Les produits provenant des prestations de services sont comptabilisés dans le compte de résultat en fonction du degré d'avancement de la prestation à la date de clôture. Le degré d'avancement est évalué par référence aux travaux exécutés.

### 4.19.2 Redevances aéronautiques

Les redevances aéronautiques regroupent les redevances d'atterrissement, de balisage, de stationnement, la redevance passager et la redevance pour usage des installations fixes de distribution de carburants d'aviation.

Les conditions d'évolution des redevances sont fixées par des contrats pluriannuels d'une durée maximale de cinq ans conclus avec l'état ou, en l'absence de contrat pluriannuel, sur une base annuelle dans des conditions fixées par décret. Dans le cadre du processus de consultation qui précède la fixation des évolutions des redevances, les compagnies aériennes sont amenées à faire part de leurs commentaires et avis sur ces évolutions.

Dans le cadre des contrats pluriannuels conclus avec l'état, les paramètres d'évolution des redevances payées par les compagnies aériennes peuvent inclure non seulement les recettes des activités aéronautiques, mais aussi les recettes d'autres activités.

### 4.19.3 Revenus locatifs

Les revenus locatifs provenant des immeubles de placement sont comptabilisés en résultat sur une base linéaire sur toute la durée du contrat de location.

### 4.19.4 Revenus liés à la sûreté et à la sécurité aéroportuaire

Aéroports de Paris perçoit un produit, dans le cadre des missions de service public au titre de la sécurité, la sûreté du transport aérien, le sauvetage et la lutte contre l'incendie des aéronefs.

Ce produit couvre les coûts engagés dans le cadre de ces missions. Il est versé par la Direction générale de l'aviation civile (DGAC) qui le finance par le biais de la taxe d'aéroport prélevée auprès des compagnies aériennes.

Ce revenu est comptabilisé au fur et à mesure des coûts estimés éligibles au remboursement par la DGAC.

### 4.19.5 Produits financiers liés à l'activité

Les produits d'intérêts constatés en tant que bailleur au titre des contrats de location financement sont comptabilisés en Produit des activités ordinaires, afin de donner une image fidèle de la performance financière notamment du segment Immobilier auquel ces produits sont affectés.

Les produits provenant des dividendes sont comptabilisés dans le compte de résultat dès que le Groupe acquiert le droit à percevoir les paiements, soit dans le cas des titres cotés à la date de détachement.

## 4.20 Résultat financier

Le résultat financier net comprend les intérêts à payer sur les emprunts calculés en utilisant la méthode du taux d'intérêt effectif, les intérêts à recevoir sur les placements, les intérêts sur les passifs sociaux résultant des régimes à prestations définies, les profits et pertes de change et les profits et pertes sur les instruments de couverture qui sont comptabilisés dans le compte de résultat.

Les produits provenant des intérêts reçus sont comptabilisés dans le compte de résultat lorsqu'ils sont acquis en utilisant la méthode du taux d'intérêt effectif.

La charge d'intérêt comprise dans les paiements effectués au titre d'un contrat de location-financement est comptabilisée en utilisant la méthode du taux d'intérêt effectif.

## 4.21 Secteurs opérationnels

Le groupe Aéroports de Paris a défini son information sectorielle sur la base d'une information par secteur opérationnel tel qu'identifié par le Président-directeur général, principal décideur opérationnel du Groupe. Un secteur opérationnel est une composante du Groupe qui se livre à des activités à partir desquelles elle est susceptible d'acquérir des produits des activités ordinaires et d'encourir des charges (y compris des produits des activités ordinaires et des charges relatifs à des transactions avec d'autres composantes de la même entité) et dont les résultats opérationnels sont régulièrement examinés par le principal décideur opérationnel du Groupe en vue de prendre des décisions en matière de ressources à affecter au secteur et d'évaluer sa performance.

Les secteurs opérationnels identifiés du groupe Aéroports de Paris sont les suivants :

- **Activités aéronautiques** : ce secteur opérationnel regroupe l'ensemble des produits et des services fournis par le Groupe concourant au service public aéroportuaire de traitement des avions sur les aéroports ou des flux des passagers aériens et de leurs accompagnants dans les installations du Groupe. Les services aéroportuaires sont rémunérés en particulier par les redevances principales (atterrissement, stationnement et passagers), les redevances accessoires (comptoires d'enregistrement et d'embarquement, installations de tris des bagages, installations de dégivrage, de fourniture d'électricité aux aéronefs...) ainsi que par les revenus liés à la sûreté et à la sécurité aéroportuaire pour ce qui concerne en particulier les activités de sûreté, de sauvetage et de lutte contre l'incendie des aéronefs ;
- **Commerces et services** : ce secteur opérationnel regroupe l'ensemble des produits et des services proposés par le Groupe à ses clients facilitant leur accueil ou leur occupation dans ses installations, en particulier dans les domaines des activités commerciales dans les aérogares (boutiques, bars et restaurants, banques et change...), des locations immobilières en aérogares, des parcs et accès ou des prestations industrielles ;
- **Immobilier** : ce secteur opérationnel regroupe l'ensemble des produits et services de location immobilière et activités commerciales connexes fournis par le Groupe à l'exclusion des locations immobilières réalisées dans les aérogares liées à l'exploitation de ces dernières ;
- **International et développements aéroportuaires** : ce secteur opérationnel rassemble les filiales qui opèrent des activités aéroportuaires (conception, construction et exploitation) et qui sont pilotées ensemble dans un objectif de créer des synergies et de servir l'ambition du Groupe. Il regroupe TAV Airports, Schiphol Group, le sous-groupe Aéroports de Paris Management ainsi que le sous-groupe ADP Ingénierie et TAV Construction. Ces deux derniers étant antérieurement rattachés au secteur « Autres activités » ;
- **Autres activités** : ce secteur opérationnel rassemble l'ensemble des activités réalisées par les filiales d'Aéroports de Paris qui opèrent dans des domaines aussi variés que les prestations de sûreté et la téléphonie.

La performance de chacun des secteurs opérationnels est appréciée à partir de leur résultat opérationnel. Le résultat opérationnel sectoriel est apprécié après affectation des frais de siège tel que stipulé dans la norme IFRS 8. Ces frais sont imputés selon le poids des charges des différents secteurs.

Les prix de transfert entre les secteurs d'activités sont les prix qui auraient été fixés dans des conditions de concurrence normale, comme pour une transaction avec des tiers. Les produits sectoriels, les charges sectorielles et le résultat sectoriel comprennent les transferts entre les secteurs d'activité. Ces transferts sont éliminés en consolidation.

#### 4.22 Résultat par action

Le Groupe présente un résultat par action de base et dilué pour ses actions ordinaires. Le résultat par action de base est calculé en divisant le résultat attribuable aux actionnaires ordinaires de la société mère par

le nombre moyen pondéré d'actions ordinaires en circulation au cours de l'exercice et à émettre au titre de la conversion d'un instrument obligatoirement convertible.

Le résultat dilué par action est calculé en divisant le résultat net de l'exercice attribuable aux actionnaires ordinaires de la société mère par le nombre moyen pondéré d'actions ordinaires en circulation au cours de l'exercice, augmenté du nombre moyen pondéré d'actions ordinaires qui pourraient être émises suite à la conversion en actions ordinaires de toutes les actions ordinaires potentielles dilutives.

### NOTE 5 Gestion du risque financier

#### 5.1 Introduction

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

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

Les risques principaux attachés aux instruments financiers du Groupe sont :

- le risque de crédit ;
- le risque de liquidité ;
- le risque de marché.

Cette note présente des informations sur l'exposition du Groupe à chacun des risques ci-dessus, ses objectifs, sa politique et ses procédures de mesure et de gestion des risques, ainsi que sa gestion du capital. Des informations quantitatives figurent à d'autres endroits dans les états financiers consolidés.

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

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

#### 5.2 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.

##### 5.2.1 Clients et autres débiteurs

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

L'exposition du Groupe au risque de crédit est influencée principalement par les caractéristiques individuelles des clients. Environ 25 % des produits du Groupe se rattachent à des prestations avec son principal client.

Les éléments quantitatifs concernant les créances commerciales ainsi que l'antériorité des créances courantes sont précisés en note 30.3.4.

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.

##### 5.2.2 Placements

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

### 5.2.3 Garanties

La politique du Groupe est de n'accorder des garanties financières que pour le compte de filiales détenues en totalité. Au 31 décembre 2014, il existe plusieurs garanties accordées par Aéroports de Paris pour le compte d'ADP Ingénierie et Aéroports de Paris Management au bénéfice de divers clients de ces filiales. Ces garanties sont inscrites en engagements hors bilan (cf. note 36).

### 5.3 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.

Le risque de liquidité du Groupe doit être apprécié au regard :

- de sa trésorerie et de ses éventuelles lignes de crédit confirmées non utilisées.

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 ;

- de ses engagements financiers existants en termes de remboursement (échéanciers des dettes, engagements hors bilan, clauses de remboursement anticipé).

Les échéanciers des passifs financiers sont présentés en note 30.3.3. Les engagements hors bilan sont présentés en note 36.

Le Groupe a souscrit des contrats prévoyant des clauses de remboursement anticipé :

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<sup>(1)</sup> 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'Etat et en cas de réduction substantielle du coût du projet tel que défini dans le contrat de prêt (remboursement proportionnel uniquement) ;

- et de sa capacité à lever des financements pour financer les projets d'investissements.

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

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

Aéroports de Paris est noté A+ par Standard & Poor's depuis avril 2014. En date du 12 novembre 2013, Standard & Poor's avait abaissé la note long terme d'Aéroports de Paris de A+ perspective négative à A perspective stable suite à l'abaissement de la note souveraine de l'Etat Français. Le 9 avril 2014, Standard & Poor's a relevé la note long terme d'Aéroports de Paris à A+ perspective stable.

Au 31 décembre 2014, Aéroports de Paris ne dispose d'aucun programme d'EMTN European Medium Term Notes, ni de billets de trésorerie. Compte tenu de l'ensemble de ces éléments, l'exposition du Groupe au risque de liquidité est limitée au 31 décembre 2014.

### 5.4 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 30.3.

#### 5.4.1 Risque de taux d'intérêt

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

Au cours de la période, le Groupe a procédé :

- au remboursement de son emprunt obligataire ADP à 6,38 % 2008-2014 arrivé à échéance le 24 janvier 2014 d'une valeur nominale de 411 millions d'euros ;
- à l'émission d'un emprunt obligataire ADP d'un montant de 500 millions d'euros. Cet emprunt porte intérêt à 1,5 % et a une date de remboursement fixée au 7 avril 2025 ;
- au remboursement de son emprunt bancaire CAYLON/CFF 2009-2014 arrivé à échéance le 28 novembre 2014 d'une valeur nominale de 48 millions d'euros.

La dette au 31 décembre 2014, hors intérêts courus et instruments financiers dérivés passif s'élève à 4 106 millions d'euros et est composée principalement d'emprunts obligataires et bancaires.

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

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

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

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

Au 31 décembre 2014, après prise en compte des swaps de taux d'intérêt, environ 84 % de la dette du Groupe est à taux d'intérêt fixe (84 % à fin 2013).

(1) Une procédure de concertation a été ouverte avec la BEI suite à la dégradation de la note de A+ à A. Cette procédure s'est éteinte suite au relèvement de la note le 9 avril 2014.

#### 5.4.2 Risque de change

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

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

Afin de réduire son exposition aux variations de change du dollar américain et des monnaies qui y sont liées par une parité fixe, le Groupe a mis en place 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, le cas échéant, à des ventes à terme partielles de dollars pour les soldes résiduels.

#### NOTE 6

#### Gestion du capital

La politique du Groupe consiste à maintenir une base de capital solide, afin de préserver la confiance des investisseurs, des créanciers et du marché et de soutenir le développement futur de l'activité. Le conseil d'administration veille au niveau des dividendes versés aux porteurs d'actions ordinaires.

À ce jour, les membres du personnel détiennent 1,64 % des actions ordinaires.

Le Groupe gère son capital en utilisant le ratio : dette nette divisée par la somme des capitaux propres (le *Gearing*).

L'endettement financier net tel que défini par le groupe Aéroports de Paris correspond aux montants figurant au passif du bilan sous les postes emprunts et dettes financières à long terme et emprunts et dettes financières à court terme, diminués des instruments dérivés actif et de la trésorerie et équivalents de trésorerie.

Les capitaux propres incluent la part du Groupe dans le capital, ainsi que les gains et pertes latents enregistrés directement en capitaux propres.

Le *Gearing* est passé de 79 % fin 2013 à 70 % fin 2014.

Occasionnellement, le Groupe achète ses propres actions sur le marché pour animer la liquidité des titres. Le rythme de ces achats dépend des cours sur le marché. Le Groupe n'a pas de plan défini de rachat d'actions.

Durant l'exercice, le Groupe n'a pas modifié sa politique en matière de gestion du capital.

Ni la société, ni ses filiales ne sont soumises, en vertu de règles extérieures, à des exigences spécifiques.

## NOTE 7

## Soldes intermédiaires de gestion

(en millions d'euros)	Notes	2014	2013 *
<b>Produit des activités ordinaires</b>	9	<b>2 791</b>	<b>2 754</b>
Production immobilisée et stockée		79	66
<b>Production de l'exercice</b>		<b>2 870</b>	<b>2 820</b>
Achats consommés	11	(102)	(133)
Services et charges externes	13	(670)	(682)
<b>Valeur ajoutée</b>		<b>2 098</b>	<b>2 005</b>
Charges de personnel	12	(738)	(724)
Impôts et taxes	13	(240)	(186)
Autres charges opérationnelles courantes	13	(21)	(35)
Autres produits opérationnels courants	10	7	12
Dotations aux provisions et dépréciations de créances nettes de reprises	14	3	-
<b>EBITDA</b>		<b>1 109</b>	<b>1 072</b>
<i>Ratio EBITDA/Produit des activités ordinaires</i>		+ 39,7 %	+ 38,9 %
Dotations aux amortissements	14	(445)	(438)
Quote-part de résultat des entreprises mises en équivalence opérationnelles	17	73	43
<i>Avant ajustements liés aux prises de participation</i>		120	85
<i>Ajustements liés aux prises de participation **</i>		(47)	(42)
<b>Résultat opérationnel courant (y compris MEE opérationnelles) ***</b>		<b>737</b>	<b>677</b>
Autres produits et charges opérationnels	15	(7)	(24)
<b>Résultat opérationnel (y compris MEE opérationnelles) ***</b>		<b>730</b>	<b>653</b>
Résultat financier	16	(115)	(141)
Quote-part de résultat net des entreprises mises en équivalence non opérationnelles	17	(2)	(2)
<b>Résultat avant impôt</b>		<b>613</b>	<b>510</b>
Impôts sur les résultats	18	(210)	(208)
<b>Résultat net des activités poursuivies</b>		<b>403</b>	<b>302</b>
<b>Résultat de la période</b>		<b>403</b>	<b>302</b>
<i>Résultat attribuable aux participations ne donnant pas le contrôle</i>		1	-
<i>Résultat attribuable aux propriétaires de la société mère</i>		402	302

\* Chiffres retraités après correction des évaluations décrite en note 12.3.

\*\* Ces ajustements concernent principalement les amortissements d'actifs incorporels (contrats de concession, relation clientèle).

\*\*\* Incluant la quote-part du résultat des entreprises mises en équivalence opérationnelles.

## NOTE 8 Information sectorielle

## 8.1 Évolution de l'information sectorielle

Afin de refléter les changements d'organisation interne, le Groupe a modifié le nom et la composition du secteur « Participations Aéroportuaires ». Ainsi, « Participations Aéroportuaires » devient « International et développements aéroportuaires » et comprend également les entités :

- TAV Construction (mis en équivalence opérationnelle) ;
- ADP Ingénierie (intégré globalement).

Les revenus et le résultat du groupe Aéroports de Paris se décomposent de la manière suivante :

(en millions d'euros)	2014						Total
	Activités aéronautiques	Commerce et services	Immobilier	International et développements aéroportuaires	Autres activités	Éliminations intersectorielles et Non Affecté	
Produit des activités ordinaires	1 671	956	264	79	202	(381)	2 791
■ dont produits réalisés avec des tiers	1 667	748	212	66	98		2 791
■ dont produits intersectoriel	4	208	52	13	104	(381)	-
<b>EBITDA</b>	<b>363</b>	<b>560</b>	<b>168</b>	<b>(2)</b>	<b>20</b>	<b>-</b>	<b>1 109</b>
Dotations aux amortissements	(280)	(107)	(44)	(1)	(13)	-	(445)
Autres produits (charges) sans contrepartie en trésorerie	(1)	6	3	1	1	(7)	3
Quote-part de résultat des entreprises mises en équivalence opérationnelles	-	9	-	64	-	-	73
Avant ajustements liés aux prises de participation	-	9	-	111	-	-	120
Ajustements liés aux prises de participation *	-	-	-	(47)	-	-	(47)
<b>Résultat opérationnel courant (y compris MEE opérationnelles) **</b>	<b>83</b>	<b>463</b>	<b>123</b>	<b>62</b>	<b>6</b>	<b>-</b>	<b>737</b>
Autres produits et charges opérationnels	-	-	-	-	(7)	-	(7)
<b>Résultat opérationnel (y compris MEE opérationnelles) **</b>	<b>83</b>	<b>463</b>	<b>123</b>	<b>62</b>	<b>(1)</b>	<b>-</b>	<b>730</b>
Résultat financier						(115)	
Quote-part de résultat des entreprises mises en équivalence non opérationnelles						(2)	
Impôt sur les sociétés						(210)	
<b>Résultat de la période des activités poursuivies</b>						<b>403</b>	
<b>Résultat de la période</b>						<b>403</b>	
Résultat attribuable aux participations ne donnant pas le contrôle						(1)	
<b>Résultat attribuable aux propriétaires de la société mère</b>						<b>402</b>	

\* Ces ajustements concernent principalement les amortissements d'actifs incorporels (contrats de concession, relation clientèle).

\*\* Incluant la quote-part du résultat des entreprises mises en équivalence opérationnelles.

(en millions d'euros)	2013 *						Total
	Activités aéronautiques	Commerce et services	Immobilier	International et développements aéroportuaires	Autres activités	Éliminations intersectoriales et Non Affecté	
Produit des activités ordinaires	1 645	949	265	69	201	(375)	2 754
▪ dont produits réalisés avec des tiers	1 642	736	212	64	100	-	2 754
▪ dont produits intersector	3	213	53	5	101	(375)	-
<b>EBITDA</b>	<b>359</b>	<b>546</b>	<b>160</b>	<b>(13)</b>	<b>20</b>	-	<b>1 072</b>
Dotations aux amortissements	(278)	(102)	(42)	(1)	(15)	-	(438)
Autres produits (charges) sans contrepartie en trésorerie	1	3	(1)	(5)	1	2	1
Quote-part de résultat des entreprises mises en équivalence opérationnelles	-	9	-	34	-	-	43
<i>Avant ajustements liés aux prises de participation</i>	-	9	-	76	-	-	85
<i>Ajustements liés aux prises de participation **</i>	-	-	-	(42)	-	-	(42)
<b>Résultat opérationnel courant (y compris MEE opérationnelles) ***</b>	<b>80</b>	<b>452</b>	<b>117</b>	<b>21</b>	<b>7</b>	-	<b>677</b>
Autres produits et charges opérationnels	-	-	-	-	-	(24)	(24)
<b>Résultat opérationnel (y compris MEE opérationnelles) ***</b>	<b>80</b>	<b>452</b>	<b>117</b>	<b>21</b>	<b>7</b>	<b>(24)</b>	<b>653</b>
Résultat financier							(141)
Quote-part de résultat des entreprises mises en équivalence non opérationnelles							(2)
Impôt sur les sociétés							(208)
<b>Résultat de la période des activités poursuivies</b>							<b>302</b>
<b>Résultat de la période</b>							<b>302</b>
<b>Résultat attribuable aux propriétaires de la société mère</b>							<b>302</b>

\* Chiffres retraités après correction des évaluations décrite en note 12.3 et incluant la nouvelle segmentation.

\*\* Ces ajustements concernent principalement les amortissements d'actifs incorporels (contrats de concession, relation clientèle).

\*\*\* Incluant la quote-part du résultat des entreprises mises en équivalence opérationnelles.

## 8.2 Évolution de la segmentation

L'information sectorielle publiée en 2013 se présentait comme suit :

(en millions d'euros)	2013 publié						Total
	Activités aéronautiques	Commerces et services	Immobilier	Participations aéroportuaires	Autres activités	Éliminations intersectorielles et Non Affecté	
Produit des activités ordinaires	1 645	949	265	15	250	(370)	2 754
▪ dont produits réalisés avec des tiers	1 642	736	212	15	149	-	2 754
▪ dont produits intersectoriel	3	213	53	-	101	(370)	-
<b>EBITDA</b>	<b>362</b>	<b>546</b>	<b>160</b>	<b>7</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>1 075</b>
Dotations aux amortissements	(278)	(102)	(42)	(1)	(15)	-	(438)
Autres produits (charges) sans contrepartie en trésorerie	1	3	(1)	-	(4)	2	1
Quote-part de résultat des entreprises mises en équivalence opérationnelles	-	9	-	23	11	-	43
Avant ajustements liés aux prises de participation	-	9	-	65	11	-	85
Ajustements liés aux prises de participation *	-	-	-	(42)	-	-	(42)
<b>Résultat opérationnel courant (y compris MEE opérationnelles) **</b>	<b>83</b>	<b>452</b>	<b>117</b>	<b>23</b>	<b>5</b>	<b>-</b>	<b>680</b>
Autres produits et charges opérationnels	-	-	-	-	-	(24)	(24)
<b>Résultat opérationnel (y compris MEE opérationnelles) **</b>	<b>83</b>	<b>452</b>	<b>117</b>	<b>23</b>	<b>5</b>	<b>(24)</b>	<b>656</b>
Résultat financier							(140)
Quote-part de résultat des entreprises mises en équivalence non opérationnelles							(2)
Impôt sur les sociétés							(209)
<b>Résultat de la période des activités poursuivies</b>							<b>305</b>
<b>Résultat de la période</b>							<b>305</b>

\* Ces ajustements concernent principalement les amortissements d'actifs incorporels (contrats de concession, relation clientèle).

\*\* Incluant la quote-part du résultat des entreprises mises en équivalence opérationnelles.

Le segment « Participations Aéroportuaires » publié en 2013 est désormais dénommé « International et développements aéroportuaires » et comprend les entités (cf. note 3.5) :

- TAV Construction (mis en équivalence opérationnelle) ;
- ADP Ingénierie (intégré globalement).

(en millions d'euros)	Impact année 2013 publié *						Total
	Activités aéronautiques	Commerce et services	Immobilier	Participations aéroportuaires	Autres activités	Éliminations intersectoriels et Non Affecté	
Produit des activités ordinaires	-	-	-	54	(49)	(5)	-
▪ dont produits réalisés avec des tiers	-	-	-	49	(49)	-	-
▪ dont produits intersectoriel	-	-	-	5	-	(5)	-
<b>EBITDA</b>	<b>(3)</b>	-	-	<b>(13)</b>	<b>13</b>	-	<b>(3)</b>
Dotations aux amortissements	-	-	-	-	-	-	-
Autres produits (charges) sans contrepartie en trésorerie	-	-	-	(5)	5	-	-
Quote-part de résultat des entreprises mises en équivalence opérationnelles	-	-	-	11	(11)	-	-
<i>Avant ajustements liés aux prises de participation</i>	-	-	-	11	(11)	-	-
<i>Ajustements liés aux prises de participation **</i>	-	-	-	-	-	-	-
<b>Résultat opérationnel courant (y compris MEE opérationnelles) ***</b>	<b>(3)</b>	-	-	<b>(2)</b>	<b>2</b>	-	<b>(3)</b>
Autres produits et charges opérationnels	-	-	-	-	-	-	-
<b>Résultat opérationnel (y compris MEE opérationnelles) ***</b>	<b>(3)</b>	-	-	<b>(2)</b>	<b>2</b>	-	<b>(3)</b>
Résultat financier							(1)
Quote-part de résultat des entreprises mises en équivalence non opérationnelles							-
Impôt sur les sociétés							1
<b>Résultat de la période des activités poursuivies</b>							<b>(3)</b>
<b>Résultat de la période</b>							<b>(3)</b>

\* Chiffres retraités après correction des évaluations décrite en note 12.3 et incluant la nouvelle segmentation.

\*\* Ces ajustements concernent principalement les amortissements d'actifs incorporels (contrats de concession, relation clientèle).

\*\*\* Incluant la quote-part du résultat des entreprises mises en équivalence opérationnelles.

Le tableau ci-après présente l'impact de ce changement de présentation :

(en millions d'euros)	2013 - passage ancienne à nouvelle segmentation									
	Participations aéroportuaires publié	ADPI + TAV Construction	International et développements aéroportuaires ***	Autres activités publié	ADPI + TAV Construction	Autres activités	Éliminations intersectoriales et Non Affecté publié	ADPI + TAV Construction	Éliminations intersectoriales et Non Affecté	
Produit des activités ordinaires	15	54	69	250	(49)	201	(370)	(5)	(375)	
▪ dont produits réalisés avec des tiers	15	49	64	149	(49)	100	-	-	-	
▪ dont produits intersectoriel	-	5	5	101	-	101	(370)	(5)	(375)	
<b>EBITDA</b>	<b>-</b>	<b>(13)</b>	<b>(13)</b>	<b>7</b>	<b>13</b>	<b>20</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	
Dotations aux amortissements	(1)	-	(1)	(15)	-	(15)	-	-	-	
Autres produits (charges) sans contrepartie en trésorerie	-	(5)	(5)	(4)	5	1	2	-	2	
Quote-part de résultat des entreprises mises en équivalence opérationnelles	23	11	34	11	(11)	-	-	-	-	
Avant ajustements liés aux prises de participation	65	11	76	11	(11)	-	-	-	-	
Ajustements liés aux prises de participation *	(42)		(42)		-	-	-	-	-	
<b>Résultat opérationnel courant (y compris MEE opérationnelles) **</b>	<b>23</b>	<b>(2)</b>	<b>21</b>	<b>5</b>	<b>2</b>	<b>7</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	
<b>Résultat opérationnel (y compris MEE opérationnelles) **</b>	<b>23</b>	<b>(2)</b>	<b>21</b>	<b>5</b>	<b>2</b>	<b>7</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	

\* Ces ajustements concernent principalement les amortissements d'actifs incorporels (contrats de concession, relation clientèle).

\*\* Incluant la quote-part du résultat des entreprises mises en équivalence opérationnelles.

\*\*\* Voir note 3.5.

## NOTE 9    Produit des activités ordinaires

En 2014, la ventilation du produit des activités ordinaires s'établit comme suit :

(en millions d'euros)	2014	2013
Redevances aéronautiques	951	908
Redevances spécialisées	200	201
Revenus liés à la sûreté et à la sécurité aéroportuaire	485	502
Activités commerciales	402	387
Parcs et accès	182	164
Prestations industrielles	42	59
Recettes locatives	324	323
Autres recettes	205	210
<b>TOTAL</b>	<b>2 791</b>	<b>2 754</b>

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

- une forte progression du produit des redevances aéronautiques (+ 4,7 % à 951 millions d'euros), portées par la bonne dynamique du trafic passagers (+ 2,6 % sur les plates-formes parisiennes) et la hausse des tarifs aux 1<sup>er</sup> avril 2013 (+ 3,0 %) et 1<sup>er</sup> avril 2014 (+ 2,95 %) ;
- la bonne tenue du produit des activités commerciales (+ 3,8 % à 400 millions d'euros), malgré un contexte difficile (euro fort) sur les premiers mois de l'année, et des parkings (+ 11,2 % à 183 millions d'euros) ;

La ventilation du produit des activités ordinaires par segment d'activité et principaux clients s'établit comme suit :

(en millions d'euros)	2014					Total
	Activités aéronautiques	Commerce et services	Immobilier	International et développements aéroportuaires	Autres activités	
<b>Produit des activités ordinaires</b>	<b>1 667</b>	<b>748</b>	<b>212</b>	<b>66</b>	<b>98</b>	<b>2 791</b>
Air France	508	72	84	-	9	673
Easy Jet	59	1	-	-	-	60
Autres compagnies aériennes	565	24	33	-	8	630
<b>TOTAL COMPAGNIES AÉRIENNES</b>	<b>1 132</b>	<b>97</b>	<b>117</b>	<b>-</b>	<b>17</b>	<b>1 363</b>
Direction générale de l'aviation civile	505	-	-	-	-	505
Société de Distribution Aéroportuaire	-	253	-	-	1	254
Federal express corporation	8	1	24	-	-	33
Autres clients	22	397	72	66	79	636
<b>TOTAL AUTRES CLIENTS</b>	<b>535</b>	<b>651</b>	<b>96</b>	<b>66</b>	<b>80</b>	<b>1 428</b>

(en millions d'euros)	2013 *					Total
	Activités aéronautiques	Commerce et services	Immobilier	International et développements aéroportuaires	Autres activités	
<b>Produit des activités ordinaires</b>	<b>1 642</b>	<b>736</b>	<b>212</b>	<b>64</b>	<b>100</b>	<b>2 754</b>
Air France	507	76	79	-	9	671
Easy Jet	55	1	-	-	-	56
Autres compagnies aériennes	530	25	30	-	1	586
<b>TOTAL COMPAGNIES AÉRIENNES</b>	<b>1 092</b>	<b>102</b>	<b>109</b>	<b>-</b>	<b>10</b>	<b>1 313</b>
Direction générale de l'aviation civile	523	-	-	-	-	523
Société de Distribution Aéroportuaire	-	244	-	-	-	244
Federal express corporation	10	2	23	-	-	35
Autres clients	17	388	80	64	90	639
<b>TOTAL AUTRES CLIENTS</b>	<b>550</b>	<b>634</b>	<b>103</b>	<b>64</b>	<b>90</b>	<b>1 441</b>

\* Incluant la nouvelle segmentation.

**NOTE 10 Autres produits opérationnels courants**

Les autres produits opérationnels courants se décomposent comme suit :

(en millions d'euros)	2014	2013
Subventions d'investissement réintégrées au compte de résultat	3	4
Autres produits	4	8
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>12</b>

**NOTE 11 Achats consommés**

Le détail des achats consommés est le suivant :

(en millions d'euros)	2014	2013
Achats de marchandises	(26)	(31)
Gaz et autres combustibles	(10)	(23)
Électricité	(24)	(24)
Autres achats	(42)	(55)
<b>TOTAL</b>	<b>(102)</b>	<b>(133)</b>

La variation des autres achats est principalement due aux produits hivernaux chez Aéroports de Paris SA.

**NOTE 12 Coût des avantages du personnel****12.1 Charges de personnel et effectifs**

L'analyse des charges de personnel est la suivante :

(en millions d'euros)	2014	2013 *
Salaires et traitements	(468)	(463)
Charges sociales	(234)	(229)
Participation et intéressement	(31)	(30)
Dotations aux provisions pour engagements sociaux, nettes de reprises	(5)	(2)
<b>TOTAL</b>	<b>(738)</b>	<b>(724)</b>

\* Chiffres retraités après correction des évaluations décrite en note 12.3.

Le Crédit d'Impôt Compétitivité Emploi (CICE) s'élève à 7 millions d'euros. Il est présenté en diminution des charges de personnel sur la ligne Salaires et traitements. En 2013, il s'élevait à 5 millions d'euros.

L'effectif moyen salarié se ventile comme suit :

	2014	2013
<b>Effectif moyen salarié</b>	<b>8 966</b>	<b>9 026</b>
Aéroports de Paris	6 798	6 836
Hub Safe	1 307	1 312
Groupe Hub One	438	431
Groupe ADP Ingénierie	384	405
Groupe Aéroports de Paris Management	39	42

Les effectifs Équivalent temps plein (CDI et CDD) diminuent de - 0,7 % par rapport à 2013. La politique volontariste engagée en faveur de l'apprentissage nous conduit à une baisse globale de - 0,6 % à la Maison-mère.

Les salariés des entreprises françaises bénéficient d'un droit individuel à la formation (DIF). Le DIF permet à tout salarié de se constituer un crédit d'heures de formation de vingt heures par an, cumulable sur six ans dans la limite de 120 heures. Les dépenses engagées dans ce cadre sont considérées comme des charges de la période et ne donnent pas lieu, sauf cas particulier, à comptabilisation d'une provision.

Le crédit d'heures de formation cumulé correspondant aux droits acquis au titre du DIF par les salariés s'élève à 890 327 au 31 décembre 2014. Au 31 décembre 2013, il s'élevait à 888 207.

## 12.2 Avantages du personnel postérieurs à l'emploi et à long terme

### 12.2.1 Description des différents avantages

#### A. INDEMNITÉS DE FIN DE CARRIÈRE (« IFC »)

Le Groupe octroie une indemnité de départ aux agents d'Aéroports de Paris admis à faire valoir leur droit à la retraite. L'indemnité versée est un capital en nombre de mois de salaire dépendant de l'ancienneté effectuée au sein d'Aéroports de Paris à la date de retraite. Des charges patronales sont dues sur ce capital.

Les principaux risques associés à ce régime sont les risques d'augmentation du taux de charges patronales applicable à Aéroports de Paris, de renégociation à la hausse des barèmes de droits tels que définis par les statuts, et de changements du montant des indemnités minimum légales.

#### B. COUVERTURE SANTÉ

Aéroports de Paris participe au financement de la cotisation de deux contrats de mutuelle couvrant deux populations fermées d'anciens salariés retraités.

Les principaux risques identifiés sont les risques :

- d'augmentation du forfait social applicable sur la participation financière d'Aéroports de Paris ;
- d'augmentation croissante des coûts médicaux supportés par les mutuelles, celle-ci ayant une incidence sur la participation financière d'Aéroports de Paris.

#### C. RÉGIME DE RETRAITE À PRESTATIONS DÉFINIES

La société Aéroports de Paris octroie des rentes de retraite supplémentaires et dispose de contrats d'assurance pour la prise en charge de la gestion des paiements des rentes.

Dans ce cadre, la société Aéroports de Paris a opté pour la taxe Fillon sur les primes versées sur le fonds collectif de l'assureur (24 %) pour le régime à prestations définies, et la taxe sur les rentes versées par l'assureur (32 % pour les liquidations survenues à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2013) pour les autres régimes. Le risque principal est donc une révision législative à la hausse de la taxe Fillon, qui augmenterait mécaniquement l'engagement d'Aéroports de Paris.

Les régimes de rentes de retraite supplémentaires sont au nombre de trois :

- un régime de retraite à prestations définies - Ce régime de rentes de retraite viagère est de type additionnel, et concerne l'ensemble des salariés.
- un régime de retraite supplémentaire - Ce régime de rentes de retraite est :
  - de type « différentiel » pour les pompiers. La rente temporaire est versée simultanément à la rente PARDA,
  - viagère et de type « additionnel » pour une majorité des bénéficiaires du régime PARDA ;
- un régime de retraite supplémentaire « Cadres » - Ce régime de rentes de retraite viagères est de type « différentiel » et concerne une population de Cadres qualifiés.

#### D. AUTRES RÉGIMES

La société Aéroports de Paris octroie d'autres avantages à ses salariés générant un engagement social :

- un régime de préretraite PARDA (Protocole d'Accord de Régime de Départ Anticipée). Ce régime consiste à verser un revenu de remplacement sur une période temporaire précédant le départ à la retraite des pompiers, auquel s'ajoutent des charges patronales et la taxe Fillon de 50 % ;
- un régime de médailles d'honneur du travail pour ses salariés.

## 12.2.2 Détail des engagements au titre des différents avantages

Variation, décomposition et réconciliation des engagements, des actifs et des passifs comptabilisés dans le bilan et impacts sur le compte de résultat :

(en millions d'euros)	IFC	Avantages postérieurs à l'emploi				Autres avantages à long terme	Total Au 31/12/2014	Total Au 31/12/2013 (retraité) *	Total Au 31/12/2013 (publié)
		Couverture santé	Retraites supplémentaires	PARDA	Médailles d'honneur et du travail				
Valeur actualisée de l'engagement à l'ouverture	241	82	62	10	1	396	412	379	
Droits acquis au cours de la période	14	-	4	1	-	19	19	16	
Actualisation de l'engagement	8	3	1	1	-	13	13	12	
Écarts actuariels de la période **	50	-	11	(1)	-	60	(10)	(9)	
Prestations servies	(5)	(4)	(3)	(1)	-	(13)	(19)	(19)	
Réduction/transferts de régimes	4	-	(5)	-	-	(1)	(19)	(19)	
<b>Valeur actualisée de l'engagement à la clôture</b>	<b>312</b>	<b>81</b>	<b>70</b>	<b>10</b>	<b>1</b>	<b>474</b>	<b>396</b>	<b>360</b>	
Valeur de marché des actifs du régime à l'ouverture	-	-	(2)	-	-	(2)	(2)	(3)	
Cotisations versées	-	-	(3)	-	-	(3)	(3)	(3)	
Prestations servies	-	-	3	-	-	3	3	3	
<b>Valeur de marché des actifs du régime à la clôture</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>(2)</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>(2)</b>	<b>(2)</b>	<b>(3)</b>	
Engagement à la clôture non financé	312	81	68	10	1	472	394	357	
<b>Passifs comptabilisés au bilan à la clôture</b>	<b>312</b>	<b>81</b>	<b>68</b>	<b>10</b>	<b>1</b>	<b>472</b>	<b>394</b>	<b>357</b>	
Coût financier de l'actualisation de l'engagement	8	3	1	1	-	13	13	12	
Coût des services rendus au cours de la période	14	-	4	1	-	19	19	16	
Réduction de régimes	4	-	(5)	-	-	(1)	(19)	(19)	
<b>Charge de la période</b>	<b>26</b>	<b>3</b>	<b>-</b>	<b>2</b>	<b>-</b>	<b>31</b>	<b>13</b>	<b>9</b>	
Passifs comptabilisés au bilan à l'ouverture	241	82	60	10	1	394	410	376	
Charge de la période	26	3	-	2	-	31	13	9	
Impacts en autres éléments du résultat global	50	-	11	(1)	-	60	(11)	(10)	
Prestations et cotisations directement versés	(5)	(4)	(3)	(1)	-	(13)	(18)	(18)	
<b>Passifs comptabilisés au bilan à la clôture</b>	<b>312</b>	<b>81</b>	<b>68</b>	<b>10</b>	<b>1</b>	<b>472</b>	<b>394</b>	<b>357</b>	

\* Chiffres retraités après correction des évaluations décrite en note 12.3.

\*\* Le total des pertes actuarielles 2014 générées sur l'engagement pour 60 millions d'euros est décomposé comme suit : 2 millions d'euros de gains d'expérience, 62 millions d'euros de perte suite aux changements d'hypothèses (avec 2 millions d'euros de gains pour les hypothèses démographiques, et 65 millions d'euros de pertes pour les hypothèses financières).

Les flux expliquant la variation de la provision sont les suivants :

(en millions d'euros)	Dette actuarielle	Juste valeur des actifs de couverture	Dette actuarielle nette	Dette actuarielle nette (publié)
<b>Au 01/01/2013</b>	<b>412</b>	<b>(3)</b>	<b>409</b>	<b>377</b>
Droits acquis au cours de l'exercice	19	-	19	16
Effet de l'actualisation	13	-	13	12
Écarts actuariels de la période	(10)	-	(10)	(9)
Flux de trésorerie :				
▪ Paiements aux bénéficiaires	(19)	-	(19)	(19)
▪ Cotisations versées	-	-	-	(3)
▪ Paiements reçus de tiers	-	1	1	3
Réductions de régimes	(19)	-	(19)	(19)
<b>Au 31/12/2013</b>	<b>396</b>	<b>(2)</b>	<b>394</b>	<b>358</b>
Droits acquis au cours de l'exercice	19	-	19	
Effet de l'actualisation	13	-	13	
Écarts actuariels de la période	60	-	60	
Réductions/Transferts de régimes	(1)	-	(1)	
Flux de trésorerie :				
▪ Paiements aux bénéficiaires	(13)	-	(13)	
▪ Cotisations versées	-	(3)	(3)	
▪ Paiements reçus de tiers	-	3	3	
<b>Au 31/12/2014</b>	<b>474</b>	<b>(2)</b>	<b>472</b>	

### 12.2.3 Hypothèses de calcul

Les principales hypothèses actuarielles retenues sont les suivantes :

	Au 31/12/2014
Taux d'actualisation/Taux attendu de rendement des actifs du régime	2 %
Taux d'inflation	2 %
Taux d'augmentation des salaires (inflation incluse)	2,00 % - 4,50 %
Hausse future des dépenses de santé	5 %
Âge moyen de départ en retraite *	62 - 65 ans

\* Une majoration des âges de départ a été prise en compte de manière à atteindre progressivement les âges respectifs de 65 ans pour les catégories Cadres et Haute Maîtrise et 62 ans pour la catégorie Employés et Maîtrise.

Le taux utilisé pour l'actualisation de l'engagement est représentatif du taux de rendement des obligations en euros de première catégorie d'une maturité comparable à la durée des engagements mesurés (durée moyenne de 12 ans).

Les hypothèses de mortalité utilisées sont celles définies par :

- les tables de mortalité hommes/femmes TH-TF 2010-2012 sur la période d'activité des bénéficiaires ; et
- les tables générationnelles hommes/femmes TGH-F 2005 sur la période de service des rentes.

Le tableau ci-après présente la sensibilité de l'engagement aux principales hypothèses actuarielles :

(en millions d'euros)	Hypothèse basse	Impact sur la valeur actualisée de l'engagement au 31/12/14		Impact sur la valeur actualisée de l'engagement au 31/12/14
		Hypothèse haute	Hypothèse basse	
Dérive des coûts médicaux	- 1,00 %	(9)	1,00 %	11
Taux d'actualisation/Taux attendu de rendement des actifs du régime	- 0,50 %	30	0,50 %	(28)
Taux de mortalité	- 1 an	8	+ 1 an	(9)
Taux d'augmentation des salaires (inflation incluse)	- 0,50 %	(20)	0,50 %	21

## 12.2.4 Provisions pour engagements sociaux au bilan

Les provisions pour engagements sociaux ont évolué comme suit au passif du bilan :

(en millions d'euros)	2014	2013 *
<b>Provisions au 1<sup>er</sup> janvier (publié)</b>	<b>394</b>	<b>377</b>
Impact du changement de méthode		32
<b>Provisions au 1<sup>er</sup> janvier (retraité)</b>	<b>394</b>	<b>409</b>
<b>Augmentations :</b>	<b>92</b>	<b>22</b>
▪ Dotations d'exploitation	19	19
▪ Dotations financières	13	13
▪ Reconnaissance des gains et pertes actuariels	60	(10)
<b>Diminutions :</b>	<b>(14)</b>	<b>(37)</b>
▪ Provisions utilisées	(14)	(37)
<b>Provisions au 31 décembre</b>	<b>472</b>	<b>394</b>
Dont		
▪ Part non courante	452	381
▪ Part courante	20	13

\* Chiffres retraités après correction des évaluations décrite en note 12.3.

## 12.2.5 Meilleure estimation des cotisations à verser

Le montant des cotisations que le Groupe juge devoir verser aux actifs des régimes à prestations définies en 2015 ne présente pas de caractère significatif.

## 12.3 Impacts liés à la correction des évaluations

L'examen approfondi des différents engagements sociaux a conduit le Groupe à effectuer des corrections sur les évaluations des engagements

sociaux. Ces corrections concernent le régime PARDA et deux régimes de retraite supplémentaire.

En conséquence, l'information comparable au titre des périodes antérieures a été retraitée.

### A. IMPACT SUR LES CAPITAUX PROPRES AU 01/01/13 DE LA CORRECTION DES ÉVALUATIONS

L'impact de cette correction est une diminution des capitaux propres au 1<sup>er</sup> janvier 2013 de 21 millions d'euros. En contrepartie, la provision pour engagements sociaux a été augmentée de 32 millions d'euros et un impôt différé actif a été constaté pour 11 millions d'euros.

(en millions d'euros)	Provision IAS 19 au 31/12/12 (publié)	Intégration des éléments non reconnus au 31/12/12	Provision IAS 19 au 01/01/13 (retraité)	Déférence de charge 2013	Reconnaissance des gains et pertes 2013	Augmentation de l'exercice 2013 (publié)	Provision IAS 19 au 31/12/13
<b>Impact sur les Capitaux Propres de la correction des évaluations</b>	<b>377</b>	<b>32</b>	<b>409</b>	<b>4</b>	<b>(10)</b>	<b>(9)</b>	<b>394</b>

## B. ÉTAT CONSOLIDÉ DE LA SITUATION FINANCIÈRE

(en millions d'euros)	Au 31/12/2013 (publié)	Ajustement	Au 31/12/2013 (retraité)
Immobilisations incorporelles	88	-	88
Immobilisations corporelles	5 987	-	5 987
Immeubles de placement	441	-	441
Participations dans les entreprises mises en équivalence	1 158	-	1 158
Autres actifs financiers non courants	139	-	139
Actifs d'impôt différé	1	-	1
<b>Actifs non courants</b>	<b>7 814</b>	-	<b>7 814</b>
Stocks	17	-	17
Clients et comptes rattachés	555	-	555
Autres créances et charges constatées d'avance	106	-	106
Autres actifs financiers courants	90	-	90
Actifs d'impôt exigible	1	-	1
Trésorerie et équivalents de trésorerie	1 056	-	1 056
<b>Actifs courants</b>	<b>1 825</b>	-	<b>1 825</b>
<b>TOTAL DES ACTIFS</b>	<b>9 639</b>	-	<b>9 639</b>

(en millions d'euros)	Au 31/12/2013 (publié)	Ajustement	Au 31/12/2013 (retraité)
Capital	297	-	297
Primes liées au capital	543	-	543
Résultats non distribués	3 037	(3)	3 034
Autres éléments de capitaux propres	(51)	(21)	(72)
<b>Capitaux propres - part du Groupe</b>	<b>3 826</b>	<b>(24)</b>	<b>3 802</b>
<b>Total des capitaux propres</b>	<b>3 826</b>	<b>(24)</b>	<b>3 802</b>
Emprunts et dettes financières à long terme	3 649	-	3 649
Provisions pour engagements sociaux - part à plus d'un an	345	36	381
Autres provisions non courantes	72	-	72
Passif d'impôt différé	228	(12)	216
Autres passifs non courants	69	-	69
<b>Passifs non courants</b>	<b>4 363</b>	<b>24</b>	<b>4 387</b>
Fournisseurs et comptes rattachés	364	-	364
Autres dettes et produits constatés d'avance	476	-	476
Emprunts et dettes financières à court terme	528	-	528
Provisions pour engagements sociaux - part à moins d'un an	13	-	13
Autres provisions courantes	46	-	46
Passif d'impôt exigible	23	-	23
<b>Passifs courants</b>	<b>1 450</b>	-	<b>1 450</b>
<b>TOTAL DES CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS</b>	<b>9 639</b>	-	<b>9 639</b>

## C. COMPTE DE RÉSULTAT

(en millions d'euros)

	2013 publié	Ajustement	2013 retraité
<b>Produit des activités ordinaires</b>	<b>2 754</b>	<b>-</b>	<b>2 754</b>
Autres produits opérationnels courants	12	-	12
Production immobilisée et stockée	66	-	66
Achats consommés	(133)	-	(133)
Charges de personnel	(721)	(3)	(724)
Autres charges opérationnelles courantes	(903)	-	(903)
Dotations et dépréciations nettes de reprises	(438)	-	(438)
Quote-part de résultat des entreprises mises en équivalence opérationnelles	43	-	43
Autres produits et charges opérationnels	(24)	-	(24)
<b>Résultat opérationnel (y compris MEE opérationnelles)</b>	<b>656</b>	<b>(3)</b>	<b>653</b>
Produits financiers	65	-	65
Charges financières	(205)	(1)	(206)
<b>Résultat financier</b>	<b>(140)</b>	<b>(1)</b>	<b>(141)</b>
Quote-part de résultat des entreprises mises en équivalence non opérationnelles	(2)	-	(2)
<b>Résultat avant impôt</b>	<b>514</b>	<b>(4)</b>	<b>510</b>
Impôts sur les résultats	(209)	1	(208)
<b>Résultat net des activités poursuivies</b>	<b>305</b>	<b>(3)</b>	<b>302</b>
<b>Résultat de la période</b>	<b>305</b>	<b>(3)</b>	<b>302</b>
<b>Résultat attribuable aux propriétaires de la société mère</b>	<b>305</b>	<b>(3)</b>	<b>302</b>
<i>Résultats par action attribuables aux propriétaires de la société mère :</i>			
<i>Résultat de base par action (en euros)</i>	3,08	(0,03)	3,05
<i>Résultat dilué par action (en euros)</i>	3,08	(0,03)	3,05
<b>Résultats des activités poursuivies par action attribuables aux propriétaires de la société mère :</b>			
<i>Résultat de base par action (en euros)</i>	3,08	(0,03)	3,05
<i>Résultat dilué par action (en euros)</i>	3,08	(0,03)	3,05

## D. TABLEAU DE FLUX DE TRÉSORERIE

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

## NOTE 13 Autres charges opérationnelles courantes

## 13.1 État récapitulatif

(en millions d'euros)	2014	2013
Services et charges externes	(670)	(682)
Impôts et taxes	(240)	(186)
Autres charges d'exploitation	(21)	(35)
<b>TOTAL</b>	<b>(931)</b>	<b>(903)</b>

## 13.2 Détail des autres services et charges externes

(en millions d'euros)	2014	2013
Sous-traitance	(387)	(419)
▪ Sûreté	(150)	(186)
▪ Nettoyage	(71)	(71)
▪ Transports	(30)	(32)
▪ Autres	(136)	(130)
Entretien, réparations & maintenance	(128)	(119)
Etudes, recherches & rémunération d'intermédiaires	(38)	(35)
Travaux & prestations externes	(24)	(26)
Personnel extérieur	(16)	(15)
Assurances	(11)	(15)
Missions, déplacements & réceptions	(14)	(14)
Publicité, publications, relations publiques	(11)	(7)
Autres charges et services externes	(41)	(32)
<b>TOTAL</b>	<b>(670)</b>	<b>(682)</b>

### 13.3 Détail des impôts et taxes

(en millions d'euros)	2014	2013
Contribution économique territoriale	(70)	(46)
Taxe foncière	(71)	(72)
Autres impôts & taxes	(99)	(68)
<b>TOTAL</b>	<b>(240)</b>	<b>(186)</b>

### 13.4 Détail des autres charges d'exploitation

Les autres charges d'exploitation incluent notamment les redevances pour concessions, brevets, licences et valeurs similaires, les pertes sur créances irrécouvrables ainsi que les subventions accordées.

### NOTE 14 Amortissements, dépréciations et provisions

Les amortissements des immobilisations et dépréciations d'actifs s'analysent comme suit :

(en millions d'euros)	2014	2013
Amortissement des immobilisations incorporelles	(16)	(18)
Amortissement des immobilisations corporelles et immeubles de placement	(429)	(420)
<b>Dotations aux amortissements nettes de reprises</b>	<b>(445)</b>	<b>(438)</b>
Dépréciations de créances	(24)	(12)
Reprises de dépréciations de créances	12	3
<b>Dépréciations de créances, nettes de reprises</b>	<b>(12)</b>	<b>(9)</b>
Dotations aux provisions pour litiges et autres risques	(21)	(22)
Reprises de la période	36	31
<b>Dotations aux provisions, nettes de reprises</b>	<b>15</b>	<b>9</b>
<b>Dotations aux provisions et dépréciations de créances nettes de reprises</b>	<b>3</b>	<b>-</b>
<b>TOTAL</b>	<b>(442)</b>	<b>(438)</b>

Les dotations et reprises concernent principalement des provisions pour litiges Clients et Fournisseurs.

### NOTE 15 Autres produits et charges opérationnels

Au 31 décembre 2014, les autres produits et charges opérationnels s'élèvent à 7 millions d'euros et concernent la dépréciation du goodwill de Hub One Mobility, l'écart d'acquisition s'élevant désormais à 12 millions d'euros. Cette dépréciation a été déterminée sur la base de la valeur d'utilité de Hub One Mobility comparée à sa valeur nette comptable. Elle s'explique par des perspectives dégradées de l'activité Mobility qui ne lui permettent pas de réaliser le chiffre d'affaires initialement envisagé.

Au 31 décembre 2013, les autres charges opérationnelles de l'exercice s'élevaient à 24 millions d'euros et concernaient uniquement les charges liées au Plan de Départ Volontaire, mesures sociales et accompagnement, décrits en note 3.1.

Ce montant représentait les coûts des départs estimés pour 43 millions d'euros diminué du montant des engagements sociaux concernant ce personnel pour 19 millions d'euros.

## NOTE 16

## Résultat financier

L'analyse du résultat financier s'établit ainsi respectivement en 2014 et 2013 :

(en millions d'euros)	Produits financiers	Charges financières	Résultat financier 2014
Charges brutes d'intérêt liées à l'endettement	-	(112)	(112)
Résultat des dérivés de taux	26	(21)	5
<b>Coût de l'endettement financier brut</b>	<b>26</b>	<b>(133)</b>	<b>(107)</b>
Produits de trésorerie et d'équivalents de trésorerie	4	-	4
<b>Coût de l'endettement financier net</b>	<b>30</b>	<b>(133)</b>	<b>(103)</b>
Produits de participations non consolidées	1	-	1
Gains et pertes nets de change	8	(3)	5
Dépréciations et provisions	-	(17)	(17)
Autres	1	(2)	(1)
<b>Autres produits et charges financiers</b>	<b>10</b>	<b>(22)</b>	<b>(12)</b>
<b>Charges financières nettes</b>	<b>40</b>	<b>(155)</b>	<b>(115)</b>

(en millions d'euros)	Produits financiers	Charges financières	Résultat financier 2013 *
Charges brutes d'intérêt liées à l'endettement	-	(131)	(131)
Résultat des dérivés de taux	57	(55)	2
<b>Coût de l'endettement financier brut</b>	<b>57</b>	<b>(186)</b>	<b>(129)</b>
Produits de trésorerie et d'équivalents de trésorerie	3	-	3
<b>Coût de l'endettement financier net</b>	<b>60</b>	<b>(186)</b>	<b>(126)</b>
Produits de participations non consolidées	1	-	1
Gains et pertes nets de change	2	(4)	(2)
Dépréciations et provisions	-	(13)	(13)
Autres	2	(3)	(1)
<b>Autres produits et charges financiers</b>	<b>5</b>	<b>(20)</b>	<b>(15)</b>
<b>Charges financières nettes</b>	<b>65</b>	<b>(206)</b>	<b>(141)</b>

\* Chiffres retraités après correction des évaluations décrite en note 12.3.

Les gains et pertes par catégories d'instruments financiers se présentent ainsi :

(en millions d'euros)	2014	2013 *
<b>Produits, charges, profits et pertes sur dettes au coût amorti :</b>	<b>(108)</b>	<b>(129)</b>
Charges d'intérêts sur dettes évaluées au coût amorti	(112)	(131)
Intérêts nets sur les dérivés qualifiés de couverture de flux de trésorerie	(1)	(3)
Intérêts nets sur les dérivés qualifiés de couverture de juste valeur	3	2
Variation de valeur des dérivés qualifiés de couverture de juste valeur	1	(7)
Variation de valeur des dettes financières couvertes en juste valeur	1	10
<b>Profits et pertes sur instruments financiers en juste valeur par le résultat :</b>	<b>5</b>	<b>3</b>
Profits sur équivalents de trésorerie (option de juste valeur)	4	3
Résultats sur les dérivés non qualifiés de couverture (dérivés de transaction)	1	-
<b>Profits et pertes sur actifs disponibles à la vente :</b>	<b>(2)</b>	<b>-</b>
Dotations nettes de reprise	(2)	-
<b>Autres profits et pertes sur prêts, créances et dettes au coût amorti :</b>	<b>3</b>	<b>(2)</b>
Pertes nettes de change	6	(2)
Autres pertes nettes	(3)	-
<b>Dotations financières aux provisions pour engagements sociaux :</b>	<b>(13)</b>	<b>(13)</b>
Dotations financières aux provisions pour engagements sociaux	(13)	(13)
<b>TOTAL DES GAINS NETS (PERTES NETTES) RECONNUS EN RÉSULTAT</b>	<b>(115)</b>	<b>(141)</b>
Variation de juste valeur (avant impôt) portée en capitaux propres **	1	1
<b>TOTAL DES GAINS NETS (PERTES NETTES) RECONNUS DIRECTEMENT EN CAPITAUX PROPRES</b>	<b>1</b>	<b>1</b>

\* Chiffres retraités après correction des évaluations décrite en note 12.3.

\*\* Hors variations rattachées aux entreprises associées.

## NOTE 17 Entreprises mises en équivalence

## 17.1 Quote-part dans le résultat des entreprises mises en équivalence

Les montants figurant au compte de résultat se décomposent ainsi par entité :

(en millions d'euros)	2014	2013
<b>International et développements aéroportuaires</b>	<b>64</b>	<b>34</b>
▪ Schiphol Group (Pays-Bas)	16	14
▪ TAV Airports (Turquie)	40	9
▪ TAV Construction (Turquie)	8	11
<b>Commerces et services</b>	<b>9</b>	<b>9</b>
▪ Société de Distribution Aéroportuaire	6	6
▪ Média Aéroports de Paris	2	1
▪ Relay@ADP	1	1
▪ Autres	-	1
<b>Quote-part de résultat des entreprises mises en équivalence opérationnelles</b>	<b>73</b>	<b>43</b>
<b>Quote-part de résultat des entreprises mises en équivalence non opérationnelles</b>	<b>(2)</b>	<b>(2)</b>
<b>TOTAL ENTREPRISES MISES EN ÉQUIVALENCE</b>	<b>71</b>	<b>41</b>
* Dont ajustements liés au regroupement d'entreprises :		
SCHIPHOL GROUP	(4)	(1)
TAV AIRPORTS	(43)	(41)
<b>TOTAL</b>	<b>(47)</b>	<b>(42)</b>

\* Ces ajustements concernent principalement les amortissements d'actifs incorporels (contrats de concession, relation clientèle).

## 17.1.1 Quote-part dans le résultat des entreprises mises en équivalence opérationnelles

La quote-part de résultat concerne principalement les sociétés TAV Airports, TAV Construction, Schiphol Group, Société de Distribution Aéroportuaire, Média Aéroports de Paris, Relay@ADP ainsi que des sociétés immobilières.

Les participations de TAV Airports, TAV Construction et Schiphol Group sont comptabilisées selon la méthode de mise en équivalence en raison de la nature du contrôle ou de l'influence qu'Aéroports de Paris exerce sur ces groupes (contrôle conjoint pour TAV Airports et TAV Construction et influence notable pour Schiphol). Leur résultat est présenté au sein des « Résultats des sociétés mises en équivalence - opérationnelles » conformément aux critères présentés en note 4.8.

S'agissant de Schiphol Group, bien que le taux de participation d'Aéroports de Paris soit inférieur au seuil habituel de 20 %, l'influence notable a été établie sur la base des considérations suivantes :

- les deux groupes ont signé un accord de coopération industrielle à long terme et de prise de participations croisées ;
- un comité de coopération industrielle a été créé afin de superviser la coopération entre les deux sociétés dans neuf domaines de coopération. Ce comité est composé de quatre représentants de chaque société et présidé à tour de rôle par le Président-directeur général d'Aéroports de Paris et le Président-directeur général de Schiphol ;
- le Président-directeur général d'Aéroports de Paris est membre du conseil de surveillance de Schiphol et du comité d'audit ;
- des développements aéroportuaires internationaux sont menés conjointement.

## 17.1.2 Quote-part dans le résultat des entreprises mises en équivalence non opérationnelles

La quote-part de résultat concerne principalement les sociétés Cires, SETA, Liège Airport, Bolloré Telecom et Alyzia.

Le Groupe a décidé de déconsolider Bolloré Télécom suite à sa dilution, l'augmentation de capital n'ayant pas été suivie par la filiale détentrice Hub One.

Le Groupe a également décidé de céder la totalité des titres Alyzia qu'il détient à hauteur de 20 %. Cette cession est hautement probable et devrait être réalisée courant 2015. Ces titres, dont la valeur nette est de 1 million d'euros, ont été reclassés en actif destinés à être cédés.

## 17.2 Tests de dépréciation des titres mis en équivalence

Un test de dépréciation des participations mises en équivalence est effectué lorsque le Groupe identifie un ou plusieurs événements de perte susceptibles d'avoir un impact sur les flux de trésorerie futurs estimés résultant de ces participations.

Au 31 décembre 2014, il n'existe pas d'indice de perte de valeur susceptible d'avoir un impact significatif sur les flux de trésorerie futurs estimés de la participation du Groupe dans les entités mises en équivalence.

En particulier pour TAV Airports, le projet de construction du troisième aéroport d'Istanbul ne devrait pas, à notre connaissance, avoir d'impact significatif sur les revenus futurs de l'entité liés à la concession de l'aéroport d'Istanbul Ataturk.

L'évaluation des titres de TAV Airports détenus par Aéroports de Paris sur la base du cours de bourse et de la parité euro/livre turque au 31 décembre 2014 s'élève à 931 millions d'euros, et est sensiblement supérieure à leur valeur de mise en équivalence de 660 millions d'euros au 31 décembre 2014.

### 17.3 Composition des montants au bilan

Les montants relatifs aux participations comptabilisées selon la méthode de mise en équivalence s'analysent comme suit :

(en millions d'euros)	Au 31/12/2014	Au 31/12/2013
<b>International et développements aéroportuaires</b>	<b>1 129</b>	<b>1 103</b>
▪ Schiphol Group (Pays-Bas)	404	402
▪ TAV Airports (Turquie)	660	651
▪ TAV Construction (Turquie)	62	47
▪ ZAIC-A Limited (Royaume-Uni)	(1)	-
▪ Medunarodna Zracna Luka Zagreb (Croatie)	4	3
<b>Commerces et services</b>	<b>17</b>	<b>15</b>
▪ Société de Distribution Aéroportuaire	10	9
▪ Média Aéroports de Paris	5	3
▪ Relay@ADP	3	3
▪ Autres	(1)	-
<b>Immobilier</b>	<b>12</b>	<b>12</b>
<b>Total entreprises mises en équivalence opérationnelles</b>	<b>1 158</b>	<b>1 130</b>
<b>Total entreprises mises en équivalence non opérationnelles</b>	<b>22</b>	<b>28</b>
<b>TOTAL ENTREPRISES MISES EN ÉQUIVALENCE</b>	<b>1 180</b>	<b>1 158</b>

Les écarts d'acquisition définitivement comptabilisés et inclus dans les quotes-parts ci-dessus mises en équivalence s'élèvent à :

- 120 millions d'euros au titre de Schiphol ;
- 56 millions d'euros au titre de TAV Airports ;
- 17 millions d'euros au titre de TAV Construction.

## 17.4 Évolution des valeurs nettes

L'évolution des valeurs nettes est la suivante entre l'ouverture et la clôture de l'exercice. Aucune dépréciation n'a été constatée sur ces participations en 2014 :

(en millions d'euros)	Montants nets au 01/01/2014	Quote-part du Groupe dans les résultats	Variation de périmètre	Souscription de capital	Variation des réserves de conversion	Variation des autres réserves	Dividendes distribués	Montants nets au 31/12/2014
<b>International et développements aéroportuaires</b>	<b>1 103</b>	<b>64</b>	-	<b>2</b>	<b>10</b>	<b>(13)</b>	<b>(37)</b>	<b>1 129</b>
▪ Schiphol Group (Pays-Bas)	402	16	-	-	1	(4)	(11)	404
▪ TAV Airports (Turquie)	651	40	-	-	2	(8)	(25)	660
▪ TAV Construction (Turquie)	47	8	-	-	7	1	(1)	62
▪ ZAIC-A Limited (Royaume-Uni)	-	-	-	-	-	(1)	-	(1)
▪ Medunarodna Zraca Luka Zagreb (Croatie)	3	-	-	2	-	(1)	-	4
<b>Commerces et services</b>	<b>15</b>	<b>9</b>	-	-	-	-	<b>(7)</b>	<b>17</b>
▪ Société de Distribution Aéroportuaire	9	6	-	-	-	1	(6)	10
▪ Média Aéroports de Paris	3	2	-	-	-	-	-	5
▪ Relay@ADP	3	1	-	-	-	-	(1)	3
▪ Autres	-	-	-	-	-	(1)	-	(1)
<b>Immobilier</b>	<b>12</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>12</b>
<b>Total entreprises mises en équivalence opérationnelles</b>	<b>1 130</b>	<b>73</b>	-	<b>2</b>	<b>10</b>	<b>(13)</b>	<b>(44)</b>	<b>1 158</b>
<b>Total entreprises mises en équivalence non opérationnelles</b>	<b>28</b>	<b>(2)</b>	-	-	-	<b>(3)</b>	<b>(1)</b>	<b>22</b>
<b>TOTAL ENTREPRISES MISES EN ÉQUIVALENCE</b>	<b>1 158</b>	<b>71</b>	-	<b>2</b>	<b>10</b>	<b>(16)</b>	<b>(45)</b>	<b>1 180</b>

Les agrégats financiers des participations Schiphol, TAV Airports et TAV Construction ont été établis conformément aux IFRS tel qu'adopté par l'Europe.

## 17.5 Informations financières résumées

Les montants agrégés des actifs, passifs, du produit des activités ordinaires et du résultat des sociétés mises en équivalence, tels qu'ils figurent dans les comptes provisoires de ces dernières pour 2014 et dans leurs comptes définitifs 2013 :

(en millions d'euros)	TAV Airport		Schiphol Group		TAV Construction	
	Au 31/12/2014	Au 31/12/2013	Au 31/12/2014	Au 31/12/2013	Au 31/12/2014	Au 31/12/2013
Immobilisations corporelles, incorporelles et de placement	1 290	1 243	4 314	3 771	42	48
Participations dans les entreprises mises en équivalence	104	92	821	913	-	-
Autres actifs financiers non courants	262	116	44	45	78	85
Actifs d'impôt différé	73	72	198	200	-	-
<b>Actifs non courants</b>	<b>1 729</b>	<b>1 523</b>	<b>5 377</b>	<b>4 929</b>	<b>120</b>	<b>133</b>
Clients et comptes rattachés	220	212	212	219	125	96
Autres créances et charges constatées d'avance	248	47	81	71	484	336
Trésorerie et équivalents de trésorerie	450	480	183	482	101	169
<b>Actifs courants</b>	<b>918</b>	<b>739</b>	<b>476</b>	<b>772</b>	<b>710</b>	<b>601</b>
<b>TOTAL DES ACTIFS</b>	<b>2 647</b>	<b>2 262</b>	<b>5 853</b>	<b>5 701</b>	<b>830</b>	<b>734</b>

(en millions d'euros)	TAV Airport		Schiphol Group		TAV Construction	
	Au 31/12/2014	Au 31/12/2013	Au 31/12/2014	Au 31/12/2013	Au 31/12/2014	Au 31/12/2013
<b>Capitaux propres - part du Groupe</b>	<b>729</b>	<b>594</b>	<b>3 447</b>	<b>3 284</b>	<b>87</b>	<b>62</b>
Participations ne donnant pas le contrôle	17	32	28	25	-	-
<b>TOTAL DES CAPITAUX PROPRES</b>	<b>746</b>	<b>626</b>	<b>3 475</b>	<b>3 309</b>	<b>87</b>	<b>62</b>
Emprunts et dettes financières à long terme	1 324	1 190	1 800	1 401	76	56
Autres passifs non courants	234	61	246	221	100	91
<b>Passifs non courants</b>	<b>1 558</b>	<b>1 251</b>	<b>2 046</b>	<b>1 622</b>	<b>176</b>	<b>147</b>
Fournisseurs et comptes rattachés	141	101	327	349	519	476
Emprunts et dettes financières à court terme	202	284	5	421	48	49
<b>Passifs courants</b>	<b>343</b>	<b>385</b>	<b>332</b>	<b>770</b>	<b>567</b>	<b>525</b>
<b>TOTAL DES CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS</b>	<b>2 647</b>	<b>2 262</b>	<b>5 853</b>	<b>5 701</b>	<b>830</b>	<b>734</b>

(en millions d'euros)	TAV Airport		Schiphol Group		TAV Construction	
	2014	2013	2014	2013	2014	2013
<b>Produit des activités ordinaires</b>	<b>944</b>	<b>868</b>	<b>1 473</b>	<b>1 364</b>	<b>741</b>	<b>640</b>
Quote-part de résultat des entreprises mises en équivalence opérationnelles	35	34	-	-	-	-
<b>Résultat opérationnel</b>	<b>321</b>	<b>276</b>	<b>401</b>	<b>305</b>	<b>25</b>	<b>30</b>
Produits financiers	43	32	12	10	2	2
Charges financières	(98)	(120)	(97)	(100)	(8)	(8)
<b>Résultat financier</b>	<b>(55)</b>	<b>(88)</b>	<b>(85)</b>	<b>(90)</b>	<b>(6)</b>	<b>(6)</b>
Quote-part de résultat des entreprises mises en équivalence non opérationnelles	-	-	37	61	-	-
<b>Résultat avant impôt</b>	<b>266</b>	<b>188</b>	<b>353</b>	<b>276</b>	<b>19</b>	<b>24</b>
Impôts sur les résultats	(52)	(55)	(71)	(45)	(2)	(2)
<b>Résultat net des activités poursuivies</b>	<b>214</b>	<b>133</b>	<b>282</b>	<b>231</b>	<b>17</b>	<b>22</b>
<b>RÉSULTAT GLOBAL TOTAL POUR LA PÉRIODE</b>	<b>189</b>	<b>149</b>	<b>310</b>	<b>220</b>	<b>18</b>	<b>21</b>

## NOTE 18 Impôts

## 18.1 Taux d'impôt

Le taux d'impôt courant appliqué au titre de 2014 reste stable à 38 %.

## 18.2 Analyse de la charge d'impôt sur les résultats

Au compte de résultat, la charge d'impôt sur les résultats se ventile comme suit :

(en millions d'euros)	2014	2013 *
Charge d'impôt exigible	(205)	(185)
Charge d'impôt différé	(5)	(23)
<b>IMPÔTS SUR LES RÉSULTATS</b>	<b>(210)</b>	<b>(208)</b>

\* Chiffres retraités après correction des évaluations décrite en note 12.3.

Ces montants ne comprennent pas les charges d'impôt sur les quotes-parts de résultats des entreprises mises en équivalence, les montants qui figurent à ce titre sur la ligne appropriée du compte de résultat étant nets d'impôt.

## 18.3 Preuve d'impôt

Le rapprochement entre la charge d'impôt théorique basée sur le taux d'impôt applicable en France et la charge réelle d'impôt se présente ainsi :

(en millions d'euros)	2014	2013 *
Résultat après impôt	403	302
Quote-part du résultat des entreprises mises en équivalence	(71)	(42)
Charge d'impôt sur les résultats	210	208
<b>Résultat avant impôt et résultat net des entreprises mises en équivalence</b>	<b>542</b>	<b>468</b>
Taux théorique d'imposition en vigueur en France	38,00 %	38,00 %
<b>Charge d'impôt théorique</b>	<b>(206)</b>	<b>(178)</b>
Incidence sur l'impôt théorique des :		
▪ Différentiel de taux sur résultat étranger et retenue à la source	4	(1)
▪ Reports déficitaires antérieurement non reconnus et imputés sur la période	1	-
▪ Contribution additionnelle sur les dividendes	(6)	(6)
▪ Reports déficitaires non reconnus au titre de la période	(2)	(6)
▪ Variation de taux d'impôt	-	(1)
▪ Variations des différences temporelles non reconnues	6	-
▪ Charges fiscalement non déductibles et produits non imposables	(9)	(8)
▪ Crédits d'impôt et avoirs fiscaux	2	1
▪ Ajustements au titre des périodes antérieures	-	(9)
<b>Charge réelle d'impôt sur les résultats</b>	<b>(210)</b>	<b>(208)</b>
Taux effectif d'impôt	38,74 %	44,12 %

\* Chiffres retraités après correction des évaluations décrite en note 12.3.

## 18.4 Actifs et passifs d'impôts différés ventilés par catégories

Au bilan, les actifs et passifs d'impôts différés se présentent comme suit :

(en millions d'euros)	Au 31/12/2014	Au 31/12/2013 *
<b>Au titre des différences temporelles déductibles :</b>		
▪ Engagements sociaux	162	136
▪ Amortissements des Frais d'Etudes et de Surveillance de Travaux (FEST)	23	26
▪ Provisions et charges à payer	13	13
▪ Autres	7	7
<b>Au titre des différences temporelles imposables :</b>		
▪ Amortissements dérogatoires et autres provisions réglementées	(370)	(362)
▪ Location-financement	(12)	(12)
▪ Réserves de réévaluation	(8)	(8)
▪ Autres	(14)	(15)
<b>Actifs (passifs) d'impôt différés nets</b>	<b>(199)</b>	<b>(215)</b>

\* Chiffres retraités après correction des évaluations décrite en note 12.3.

Les amortissements des Frais d'études et de surveillance de travaux (FEST), apparaissant ci-dessus dans la catégorie des différences temporelles déductibles, résultent de l'étalement de frais antérieurement capitalisés et imputés sur le report à nouveau au 1<sup>er</sup> janvier 2003, suite aux retraitements comptables opérés à cette date dans la perspective de la transformation du statut de l'établissement public d'Aéroports de Paris en SA et dans le cadre de la première certification des comptes intervenue au titre de l'exercice 2003.

L'imputation sur le report à nouveau au 1<sup>er</sup> janvier 2003 avait porté sur un solde de frais non amortis à cette date de 180 millions d'euros. Après prise en compte de l'effet d'impôt correspondant, soit 64 millions

d'euros, l'impact net négatif sur le report à nouveau s'était élevé à 116 millions d'euros.

En accord avec l'administration fiscale, cette correction a donné lieu, à compter du résultat fiscal 2004, à un traitement fiscal étalé sur la durée initiale d'amortissement de ces frais.

Dans les comptes consolidés en normes IFRS, cet étalement s'est traduit, à l'ouverture de l'exercice 2004, par la constatation d'un actif d'impôt différé de 64 millions d'euros. Compte tenu des déductions fiscales opérées depuis 2004 au titre de cet étalement, le montant résiduel de cet actif d'impôt différé s'élève à 23 millions d'euros au 31 décembre 2014.

## 18.5 Tableau de variation des actifs et passifs d'impôts différés

Les actifs et passifs d'impôts différés ont évolué comme suit entre le début et la fin de la période :

(en millions d'euros)	Actif	Passif	Montant net
<b>Au 01/01/2014</b>	<b>1</b>	<b>216</b>	<b>(215)</b>
Montant porté directement en capitaux propres au titre des instruments de couverture de flux futurs	-	(20)	20
Montants comptabilisés au titre de la période	-	4	(4)
<b>Au 31/12/2014</b>	<b>1</b>	<b>200</b>	<b>(199)</b>

## 18.6 Actifs et passifs d'impôt exigible

Les actifs d'impôt exigible correspondent aux montants à récupérer au titre de l'impôt sur les résultats auprès des administrations fiscales. Les passifs d'impôt exigible correspondent aux montants restant à payer à ces administrations.

Ces actifs et passifs d'impôt exigible s'établissent comme suit :

(en millions d'euros)	Au 31/12/2014	Au 31/12/2013
<b>Actifs d'impôt exigible :</b>		
▪ Aéroports de Paris et sociétés fiscalement intégrées	-	-
▪ Autres entités consolidées	-	1
<b>TOTAL</b>	<b>-</b>	<b>1</b>
<b>Passifs d'impôt exigible :</b>		
▪ Aéroports de Paris et sociétés fiscalement intégrées	21	16
▪ Autres entités consolidées	5	6
<b>TOTAL</b>	<b>26</b>	<b>23</b>

Le Groupe n'a connaissance d'aucun actif ou passif éventuel d'impôt au 31 décembre 2014.

## NOTE 19 Résultat par action

Le calcul d'un résultat par action s'établit ainsi à la clôture :

	2014	2013 *
Nombre moyen pondéré d'actions en circulation (hors actions propres)	98 957 173	98 958 307
Résultat net des activités poursuivies attribuable aux propriétaires de la société mère (en millions d'euros)	402	302
<b>Résultat de base par action</b> (en euros)	<b>4,07</b>	<b>3,05</b>
<b>Résultat dilué par action</b> (en euros)	<b>4,07</b>	<b>3,05</b>
Résultat de la période attribuable aux propriétaires de la société mère (en millions d'euros)	402	302
<b>Résultat de base par action</b> (en euros)	<b>4,07</b>	<b>3,05</b>
<b>Résultat dilué par action</b> (en euros)	<b>4,07</b>	<b>3,05</b>

\* Chiffres retraités après correction des évaluations décrite en note 12.3.

Le résultat de base correspond au résultat attribuable aux porteurs de capitaux propres de la société mère.

Le nombre moyen pondéré d'actions correspond au nombre d'actions composant le capital de la société mère, minoré des actions propres

détenues en moyenne au cours de la période, soit 3 429 en 2014 et 2 295 en 2013.

Il n'existe aucun instrument de capitaux propres à effet dilutif.

## NOTE 20 Immobilisations incorporelles

Les immobilisations incorporelles se détaillent comme suit :

(en millions d'euros)	Écarts d'acquisition	Logiciels	Autres	Immobilisations en cours, avances et acomptes	Total
<b>Au 31 décembre 2013</b>					
▪ Valeur brute	25	199	4	27	255
▪ Cumul des amortissements	-	(166)	(1)	-	(167)
<b>Valeur nette</b>	<b>25</b>	<b>33</b>	<b>3</b>	<b>27</b>	<b>88</b>
<b>Au 31 décembre 2014</b>					
▪ Valeur brute	25	203	4	27	259
▪ Cumul des amortissements	(7)	(169)	(1)	-	(177)
<b>Valeur nette</b>	<b>18</b>	<b>34</b>	<b>3</b>	<b>27</b>	<b>82</b>

L'évolution de la valeur nette des immobilisations incorporelles est la suivante :

(en millions d'euros)	Écarts d'acquisition	Logiciels	Autres	Immobilisations en cours, avances et acomptes	Total
<b>Valeur nette au 1<sup>er</sup> janvier 2014</b>					
▪ Investissements	-	3	-	18	21
▪ Amortissements	(7)	(16)	-	-	(23)
▪ Transferts en provenance (vers) d'autres rubriques	-	14	-	(18)	(4)
<b>Valeur nette au 31 décembre 2014</b>	<b>18</b>	<b>34</b>	<b>3</b>	<b>27</b>	<b>82</b>

Les écarts d'acquisition résiduels au 31 décembre 2014 concernent principalement :

- Roissy Continental Square pour 7 millions d'euros ;
- Hub One Mobility Group pour 12 millions d'euros, le test de dépréciation 2014 ayant démontré une perte de valeur de 7 millions d'euros ; pour les raisons de cette dépréciation (voir en note 15).

Le montant net des transferts en provenance (vers) d'autres rubriques concerne notamment des reclassements d'immobilisations en cours en immobilisations corporelles et incorporelles.

## NOTE 21 Immobilisations corporelles

Les immobilisations corporelles se détaillent comme suit :

(en millions d'euros)	Terrains et aménagements	Constructions	Installations techniques	Autres	Immobilisations en cours, avances et acomptes	Total
<b>Au 31 décembre 2013</b>						
▪ Valeur brute	74	9 559	228	442	303	10 606
▪ Cumul des amortissements	(13)	(4 187)	(156)	(263)	-	(4 619)
<b>Valeur nette</b>	<b>61</b>	<b>5 372</b>	<b>72</b>	<b>179</b>	<b>303</b>	<b>5 987</b>
<b>Au 31 décembre 2014</b>						
▪ Valeur brute	66	9 957	241	358	253	10 875
▪ Cumul des amortissements	(13)	(4 557)	(169)	(208)	-	(4 947)
<b>Valeur nette</b>	<b>53</b>	<b>5 400</b>	<b>72</b>	<b>150</b>	<b>253</b>	<b>5 928</b>

L'évolution de la valeur nette des immobilisations corporelles est la suivante :

(en millions d'euros)	Terrains et aménagements	Constructions	Installations techniques	Autres	Immobilisations en cours, avances et acomptes	Total
<b>Valeur nette au 1<sup>er</sup> janvier 2014</b>						
▪ Investissements	-	1	6	2	376	385
▪ Cessions et mises hors service	-	-	-	-	(1)	(1)
▪ Amortissements	(1)	(369)	(16)	(18)	-	(404)
▪ Transferts en provenance (vers) d'autres rubriques	(7)	396	10	(13)	(425)	(39)
<b>Valeur nette au 31 décembre 2014</b>	<b>53</b>	<b>5 400</b>	<b>72</b>	<b>150</b>	<b>253</b>	<b>5 928</b>

Le terrain, les aménagements et les constructions du Siège social d'Aéroports de Paris SA sont transférés en Actifs disponibles à la vente pour une valeur nette de 19 millions d'euros suite à sa cession hautement probable.

Le montant net des transferts en provenance d'autres rubriques concerne principalement des reclassements d'immobilisations en cours en immobilisations corporelles et incorporelles. Ces reclassements portent notamment sur les mises en service suivantes :

- la densification des commerces de l'Isthme du terminal 2 E ;
- les aménagements des linéaires d'Orly Ouest et Sud ;

- la réhabilitation de la piste 4 ;
- le rachat du 400 Hz sur les terminaux ABCD ;
- la Caserne SSLIA d'Orly ;
- la création d'un parc abonné à l'Est du parc EF ;
- la création d'un passage pour véhicules sous la voie Echo ;
- de nouveaux blocs sanitaires à Orly Ouest.

Le montant des coûts d'emprunts capitalisés en 2014 en application de la norme IAS 23 révisée s'élève à 2 millions d'euros, sur la base d'un taux moyen de capitalisation de 3,24 %.

## NOTE 22 Immeubles de placement

## 22.1 Analyse des immeubles de placement

Les immeubles de placement se détaillent comme suit :

(en millions d'euros)	Terrains, aménagements & infrastructures	Constructions	Immobilisations en cours, avances et acomptes	Total
<b>Au 31 décembre 2013</b>				
▪ Valeur brute	123	620	24	767
▪ Cumul des amortissements	(47)	(279)	-	(326)
<b>Valeur nette</b>	<b>76</b>	<b>341</b>	<b>24</b>	<b>441</b>
<b>Au 31 décembre 2014</b>				
▪ Valeur brute	113	674	15	802
▪ Cumul des amortissements	(46)	(313)	-	(359)
<b>Valeur nette</b>	<b>67</b>	<b>361</b>	<b>15</b>	<b>443</b>

L'évolution de la valeur nette des immeubles de placement est la suivante :

(en millions d'euros)	Terrains, aménagements & infrastructures	Constructions	Immobilisations en cours, avances et acomptes	Total
<b>Valeur nette au 1<sup>er</sup> janvier 2014</b>				
▪ Amortissements	(2)	(23)	-	(25)
▪ Transferts en provenance (vers) d'autres rubriques	(7)	43	(9)	27
<b>Valeur nette au 31 décembre 2014</b>	<b>67</b>	<b>361</b>	<b>15</b>	<b>443</b>

## 22.2 Juste valeur des immeubles de placement

La juste valeur des immeubles de placement, qui s'élevait à 2 007 millions d'euros au 31 décembre 2013 s'élève à 2 110 millions d'euros au 31 décembre 2014.

La variation observée d'un exercice à l'autre, soit une augmentation de 103 millions d'euros (+ 5,1 %), provient principalement des effets suivants :

- nouvelles expertises sur les terrains loués et mise à jour des expertises sur les bâtiments ;
- entrées de bâtiments dans le périmètre IAS 40 ;
- mise à jour du taux d'actualisation de 5,95 % à 5,81 %.

Les principales données utilisées pour les bâtiments et terrains loués non expertisés et les réserves foncières ont été les suivantes :

	Au 31/12/2014	Au 31/12/2013
Taux de rendement des terrains	8,75 %	8,75 %
Taux de croissance à l'infini des cash-flows, inflation incluse	2,00 %	2,00 %
Taux d'actualisation	5,81 %	5,95 %
Taux de vacance à long terme	5,00 %	5,00 %
Décote de liquidité	20,00 %	20,00 %

En matière de sensibilité au taux, une augmentation du taux d'actualisation de + 0,5 % entraînerait une baisse de la valeur de 49 millions d'euros. À l'inverse, une baisse de - 0,5 % entraînerait une hausse de la valeur de 61 millions d'euros.

### 22.3 Informations complémentaires

La loi du 20 avril 2005 prévoit que dans le cas où serait prononcée la fermeture, partielle ou totale, à la circulation aérienne d'un des aérodromes détenus par Aéroports de Paris, un pourcentage de 70 % de la plus-value entre le prix de marché de ces actifs et leur valeur dans les comptes de l'entreprise soit versé à l'état. Cette disposition concerne notamment les Aérodromes d'aviation générale.

Par ailleurs, les montants comptabilisés en résultat au titre des produits locatifs des immeubles de placement et des charges opérationnelles directes occasionnées par ces immeubles (y compris les charges d'amortissement) se sont élevés en 2014 respectivement à 195 millions d'euros et 93 millions d'euros.

#### NOTE 23 Autres actifs financiers

Les montants figurant au bilan, respectivement au 31 décembre 2014 et 2013, s'analysent comme suit :

(en millions d'euros)	Au 31/12/2014	Part non courante	Part courante
<b>Titres classés en Actifs disponibles à la vente</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>-</b>
<b>Prêts et créances hors créances de location financement bailleur :</b>	<b>84</b>	<b>38</b>	<b>46</b>
▪ Crédences & comptes-courants sur des entreprises mises en équivalence	45	3	42
▪ Autres créances et intérêts courus rattachés à des participations	29	27	2
▪ Autres actifs financiers	10	8	2
<b>Créances de location financement bailleur</b>	<b>26</b>	<b>22</b>	<b>4</b>
<b>Instruments financiers dérivés :</b>	<b>125</b>	<b>76</b>	<b>49</b>
▪ Swaps de couverture	83	38	45
▪ Swaps de trading	42	38	4
<b>TOTAL</b>	<b>245</b>	<b>146</b>	<b>99</b>

(en millions d'euros)	Au 31/12/2013	Part non courante	Part courante
<b>Titres classés en Actifs disponibles à la vente</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>-</b>
<b>Prêts et créances hors créances de location financement bailleur :</b>	<b>72</b>	<b>35</b>	<b>37</b>
▪ Crédences & comptes-courants sur des entreprises mises en équivalence	38	4	34
▪ Autres créances et intérêts courus rattachés à des participations	24	23	1
▪ Autres actifs financiers	10	8	2
<b>Créances de location financement bailleur</b>	<b>29</b>	<b>25</b>	<b>4</b>
<b>Instruments financiers dérivés :</b>	<b>122</b>	<b>73</b>	<b>49</b>
▪ Swaps de couverture	77	73	4
▪ Swaps de trading	45	-	45
<b>TOTAL</b>	<b>229</b>	<b>139</b>	<b>90</b>

**NOTE 24 Clients et comptes rattachés**

Les clients et comptes rattachés se décomposent de la façon suivante :

(en millions d'euros)	Au 31/12/2014	Au 31/12/2013
Créances clients	559	574
Clients douteux	34	33
Cumul des dépréciations	(68)	(52)
<b>MONTANT NET</b>	<b>525</b>	<b>555</b>

L'exposition du Groupe au risque de crédit et au risque de change ainsi que les pertes de valeur relatives aux créances clients et autres débiteurs figurent en note 30.

Les conditions générales de règlements clients sont de 30 jours date d'émission de facture, à l'exception des redevances commerciales payables au comptant.

Les dépréciations ont évolué ainsi :

(en millions d'euros)	Au 31/12/2014	Au 31/12/2013
<b>Cumul des dépréciations à l'ouverture</b>	<b>52</b>	<b>46</b>
Augmentations	24	12
Diminutions	(11)	(3)
Écarts de conversion	3	-
Autres variations	-	(3)
<b>Cumul des dépréciations à la clôture</b>	<b>68</b>	<b>52</b>

**NOTE 25 Autres créances et charges constatées d'avance**

Le détail des autres créances et charges constatées d'avance est le suivant :

(en millions d'euros)	Au 31/12/2014	Au 31/12/2013
Avances et acomptes versés sur commandes	5	6
Créances fiscales (hors impôt sur les sociétés)	42	59
Autres créances	17	15
Charges constatées d'avance	23	26
<b>TOTAL</b>	<b>87</b>	<b>106</b>

## NOTE 26 Trésorerie et équivalents de trésorerie

La trésorerie et les équivalents de trésorerie se décomposent ainsi :

(en millions d'euros)	Au 31/12/2014	Au 31/12/2013
Valeurs mobilières de placement	1 226	1 027
Disponibilités	40	29
Concours bancaires courants	(4)	(3)
<b>TRÉSORERIE NETTE</b>	<b>1 262</b>	<b>1 053</b>

Dans le cadre de la gestion de sa trésorerie, le groupe Aéroports de Paris n'a investi principalement que dans des OPCVM monétaires libellés en euros.

L'exposition du Groupe au risque de taux d'intérêt et une analyse de sensibilité des actifs et passifs financiers sont présentées dans la note 30.3.1.

## NOTE 27 Capitaux propres

## 27.1 Capital

Le capital d'Aéroports de Paris s'élève à 296 881 806 euros. Il est divisé en 98 960 602 actions de 3 euros chacune, entièrement libérées et n'a fait l'objet d'aucune modification au cours de l'exercice 2014.

Ce capital est assorti d'une prime d'émission de 542 747 milliers d'euros résultant de l'augmentation réalisée en 2006.

## 27.2 Actions propres

Conformément à l'autorisation donnée par les actionnaires lors de l'assemblée générale ordinaire du 15 mai 2014, la Société a procédé au cours de la période au rachat de 408 073 actions et à la vente de 410 896 actions. Ainsi, le nombre d'actions auto-détenues qui était de 2 823 actions au 31 décembre 2013 est à zéro au 31 décembre 2014.

## 27.4 Résultats non distribués

Les résultats non distribués s'analysent comme suit :

(en millions d'euros)	Au 31/12/2014	Au 31/12/2013 *
Réserves de la société mère Aéroports de Paris :		
▪ Réserve légale	30	30
▪ Autres réserves	863	863
▪ Report à nouveau	803	701
Réserves consolidées	1 141	1 138
Résultat de la période (attribuable aux propriétaires de la société mère)	402	302
<b>TOTAL</b>	<b>3 239</b>	<b>3 034</b>

\* Chiffres retraités après correction des évaluations décrite en note 12.3.

## 27.5 Commentaires sur le tableau de variation des capitaux propres

Les dividendes versés se sont élevés à :

- 183 millions d'euros en 2014, soit 1,85 euro par action, conformément à la 3<sup>e</sup> résolution de l'AGO du 15 mai 2014 ;

## 27.3 Autres éléments de capitaux propres

Ce poste dont le montant s'élève à - 100 millions d'euros comprend :

- les pertes cumulées au titre des écarts actuariels nets d'impôt différé, soit un montant de - 100 millions d'euros dont - 40 millions d'euros au titre de l'exercice 2014. Ces pertes de l'exercice résultent principalement de la baisse du taux d'actualisation ;
- les écarts de conversion constitués des écarts dégagés sur la conversion en euros des comptes des filiales étrangères situées hors zone euro, soit un montant de 1 million d'euros ;
- la réserve de juste valeur sur dérivés de couverture de flux de trésorerie, soit un montant de - 1 million d'euros.

▪ 205 millions d'euros en 2013, soit 2,07 euros par action, conformément à la 3<sup>e</sup> résolution de l'AGO du 16 mai 2013.

## 27.6 Dividendes proposés

Le montant des dividendes proposés avant l'autorisation de publication des états financiers et non comptabilisés en tant que distribution aux porteurs de capitaux propres dans les comptes 2014, s'élève à 241 millions d'euros, soit 2,44 euros par action.

La 2<sup>e</sup> loi de finances rectificative pour 2012 a instauré en France une contribution additionnelle à l'impôt sur les sociétés de 3 % assise sur les revenus distribués. Le montant de l'impôt sur les sociétés additionnel associé à la proposition de distribution non encore approuvée et donc non encore comptabilisée représente 7 millions d'euros.

### NOTE 28 Autres provisions

Les autres provisions ont évolué comme suit :

(en millions d'euros)	Litiges	Autres provisions	2014	Litiges	Autres provisions	2013
Provisions au 1 <sup>er</sup> janvier	18	100	118	20	62	82
<b>Augmentations :</b>	<b>2</b>	<b>21</b>	<b>23</b>	<b>1</b>	<b>66</b>	<b>67</b>
▪ Dotations	2	21	23	1	21	22
▪ Dotations aux provisions pour éléments non récurrents	-	-	-	-	43	43
▪ Autres augmentations	-	-	-	-	2	2
<b>Diminutions :</b>	<b>(4)</b>	<b>(47)</b>	<b>(51)</b>	<b>(3)</b>	<b>(28)</b>	<b>(31)</b>
▪ Provisions utilisées	(2)	(32)	(34)	-	(22)	(22)
▪ Provisions devenues sans objet	(2)	(15)	(17)	(3)	(6)	(9)
<b>Provisions à la clôture</b>	<b>16</b>	<b>74</b>	<b>90</b>	<b>18</b>	<b>100</b>	<b>118</b>
Dont						
▪ Part non courante	16	46	62	18	54	72
▪ Part courante	-	28	28	-	46	46

Suite à l'ouverture d'un Plan de Départs Volontaires en 2013 et en application des règles comptables, telles que définies par les normes IAS 19 et IAS 37, une provision a été constituée fin 2013 pour 43 millions d'euros.

La revue de l'évaluation au 31 décembre 2014 de ce plan de départs volontaires a confirmé l'estimation réalisée fin 2013. Les départs effectifs en 2014 ont fait l'objet d'une reprise de provision de 16 millions d'euros.

Les provisions pour litiges concernent divers litiges fournisseurs, des litiges sociaux et des litiges commerciaux.

Les autres provisions comprennent notamment des provisions pour risques Clients et Fournisseurs.

Par ailleurs, le 13 juin 2013, la société JSC Investissements a engagé un recours indemnitaire devant le Tribunal de Commerce de Paris à raison de la décision par laquelle Aéroports de Paris a, en 2004, refusé de lui accorder une autorisation d'occupation temporaire du domaine public en vue de la construction et l'exploitation d'un centre de commerces et de services, sur l'emprise aéroportuaire de l'aéroport de Paris-Charles de Gaulle. La procédure est pendante. Aéroports de Paris ne s'attend pas à une issue négative de ce contentieux.

## NOTE 29

## Dettes financières

## 29.1 Détail des emprunts et dettes financières

Les emprunts et dettes financières s'analysent ainsi à la clôture :

(en millions d'euros)	Au 31/12/2014	Part non courante	Part courante	Au 31/12/2013	Part non courante	Part courante
Emprunts obligataires	3 559	3 517	42	3 471	3 060	411
Emprunts bancaires	517	517	-	564	561	3
Autres emprunts et dettes assimilées	30	26	4	30	27	3
<b>Emprunts et dettes financières hors intérêts courus et dérivés</b>	<b>4 106</b>	<b>4 060</b>	<b>46</b>	<b>4 065</b>	<b>3 648</b>	<b>417</b>
Intérêts courus non échus	67	-	67	89	-	89
Instruments financiers dérivés passif	22	19	3	23	1	22
<b>Total emprunts et dettes financières</b>	<b>4 195</b>	<b>4 079</b>	<b>116</b>	<b>4 177</b>	<b>3 649</b>	<b>528</b>

## 29.2 Endettement financier net

L'endettement financier net tel que défini par le groupe Aéroports de Paris correspond aux montants figurant au passif du bilan sous les postes emprunts et dettes financières à long terme et emprunts et dettes financières à court terme, diminués des instruments dérivés actif et de la trésorerie et équivalents de trésorerie.

Cet endettement financier net se présente ainsi à la clôture :

(en millions d'euros)	Au 31/12/2014	Part non courante	Part courante	Au 31/12/2013	Part non courante	Part courante
<b>Emprunts et dettes financières</b>	<b>4 195</b>	<b>4 079</b>	<b>116</b>	<b>4 177</b>	<b>3 649</b>	<b>528</b>
Instruments financiers dérivés actif	(124)	(76)	(48)	(122)	(73)	(49)
Trésorerie et équivalents de trésorerie	(1 266)	-	(1 266)	(1 056)	-	(1 056)
<b>Endettement financier net</b>	<b>2 805</b>	<b>4 003</b>	<b>(1 198)</b>	<b>2 999</b>	<b>3 576</b>	<b>(577)</b>

Le Gearing est passé de 79 % fin 2013 à 70 % en décembre 2014.

### 29.3 Détail des emprunts obligataires et bancaires

Les emprunts obligataires et bancaires s'analysent ainsi :

(en millions d'euros)	Valeur nominale	Taux nominal	Taux effectif avant prise en compte des couvertures de juste valeur	Valeur de la dette en coût amorti	Incidence des couvertures de juste valeur	Valeur au bilan au 31/12/2014	Juste valeur au 31/12/2014
<b>Emprunts obligataires :</b>							
ADP 3 125 % CHF 250 m 2009-2015	208	3,125 %	4,664 %	208	-	208	212
ADP CHF 200 M 2,5 % 2010-2017	166	2,5 %	Eur 3M + marge	166	9	175	175
ADP 3 886 % 2010-2020	500	3,886 %	3,95 %	486	-	486	593
ADP 4 % 2011-2021	400	4,0 %	4,064 %	398	17	415	494
ADP 3 875 % 2011-2022	400	3,875 %	3,985 %	397	-	397	493
ADP 2,375 % 2012-2019	300	2,375 %	2,476 %	299	-	299	327
ADP 3,125 % 2012-2024	500	3,125 %	3,252 %	495	-	495	609
ADP 2,75 % 2013-2028	600	2,75 %	2,846 %	591		591	729
ADP 1,50 % 2014-2025	500	1,50 %	1,609 %	493		493	533
<b>TOTAL</b>	<b>3 574</b>			<b>3 533</b>	<b>26</b>	<b>3 559</b>	<b>4 165</b>
<b>Emprunts bancaires :</b>							
BEI 2003-2018	100	Eur 3M + marge	Eur 3M + marge	100	-	100	101
BEI 2004-2019	220	Eur 3M + marge	Eur 3M + marge	220	-	220	222
BEI 2004-2019	30	Eur 3M + marge	Eur 3M + marge	30	-	30	30
BEI 2005-2020	130	Eur 3M + marge	Eur 3M + marge	130	-	130	131
Autres	37			37	-	37	44
<b>TOTAL</b>	<b>517</b>			<b>517</b>	<b>-</b>	<b>517</b>	<b>528</b>

La juste valeur (M-To-M) est une valeur calculée par actualisation des flux futurs hors coupon couru. Cette valeur ne tient pas compte du spread de crédit d'Aéroports de Paris.

## NOTE 30 Instruments financiers

## 30.1 Catégories d'actifs et de passifs financiers

(en millions d'euros)	Au 31/12/2014	Ventilation par catégories d'instruments financiers						
		Juste valeur		Actifs disponibles à la vente	Prêts et créances	Dettes au coût amorti	Instruments dérivés de couverture	
		Option JV *	Trading **				de juste valeur	de flux futurs
Autres actifs financiers non courants	146	-	38	10	60	-	38	-
Clients et comptes rattachés	525	-	-	-	525	-	-	-
Autres créances ***	10	-	-	-	10	-	-	-
Autres actifs financiers courants	99	-	4	-	50	-	4	41
Trésorerie et équivalents de trésorerie	1 266	1 266	-	-	-	-	-	-
<b>TOTAL DES ACTIFS FINANCIERS</b>	<b>2 046</b>	<b>1 266</b>	<b>42</b>	<b>10</b>	<b>645</b>	<b>-</b>	<b>42</b>	<b>41</b>
Emprunts et dettes financières à long terme	4 079	-	19	-	-	4 060	-	-
Fournisseurs et comptes rattachés	322	-	-	-	-	322	-	-
Autres dettes ***	31	-	-	-	-	31	-	-
Emprunts et dettes financières à court terme	116	-	3	-	-	113	-	-
<b>TOTAL DES PASSIFS FINANCIERS</b>	<b>4 548</b>	<b>-</b>	<b>22</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>4 526</b>	<b>-</b>	<b>-</b>

(en millions d'euros)	Au 31/12/2013	Ventilation par catégories d'instruments financiers						
		Juste valeur		Actifs disponibles à la vente	Prêts et créances	Dettes au coût amorti	Instruments dérivés de couverture	
		Option JV *	Trading **				de juste valeur	de flux futurs
Autres actifs financiers non courants	139	-	-	6	60	-	37	36
Clients et comptes rattachés	555	-	-	-	555	-	-	-
Autres créances ***	11	-	-	-	11	-	-	-
Autres actifs financiers courants	91	-	45	-	42	-	4	-
Trésorerie et équivalents de trésorerie	1 056	1 056	-	-	-	-	-	-
<b>TOTAL DES ACTIFS FINANCIERS</b>	<b>1 852</b>	<b>1 056</b>	<b>45</b>	<b>6</b>	<b>668</b>	<b>-</b>	<b>41</b>	<b>36</b>
Emprunts et dettes financières à long terme	3 649	-	-	-	-	3 648	-	1
Fournisseurs et comptes rattachés	364	-	-	-	-	364	-	-
Autres dettes ***	56	-	-	-	-	56	-	-
Emprunts et dettes financières à court terme	528	-	21	-	-	506	-	1
<b>TOTAL DES PASSIFS FINANCIERS</b>	<b>4 597</b>	<b>-</b>	<b>21</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>4 574</b>	<b>-</b>	<b>2</b>

\* Désignés comme tel à l'origine.

\*\* Désignés comme détenus à des fins de transaction.

\*\*\* Les autres créances et autres dettes excluent tous les comptes qui ne constituent pas, au sens d'IAS 32, des droits et obligations contractuels, tels que les créances et dettes fiscales et sociales.

La juste valeur des actifs et passifs s'avère généralement très proche des valeurs bilançables, les valeurs comptables correspondant quasi systématiquement à une approximation raisonnable de cette juste valeur.

Dans le cadre de la détermination de la juste valeur des dérivés actifs, le risque de contrepartie (Crédit Valuation Adjustment – CVA) a été calculé au 31 décembre 2014 et son impact est jugé non significatif.

### 30.2 Hiérarchie des justes valeurs

Les justes valeurs des instruments financiers sont hiérarchisées de la manière suivante en 2014 et 2013 :

(en millions d'euros)	Au 31/12/2014		Niveau 1 Prix cotés sur des marchés actifs	Niveau 2 Prix basés sur des données observables	Niveau 3 Prix basés sur des données non observables
	Valeur au bilan	Juste valeur			
<b>Actif :</b>					
Actifs disponibles à la vente	10	10	-	10	-
Prêts et créances hors créances de location financement bailleur	84	84	-	84	-
Instruments dérivés	125	125	-	125	-
Trésorerie et équivalents de trésorerie	1 266	1 266	1 266	-	-
<b>Passif :</b>					
Emprunts obligataires	3 559	4 165	-	4 165	-
Emprunts bancaires	517	528	-	528	-
Autres emprunts et dettes assimilées	30	17	-	17	-
Intérêts sur emprunts	67	67	-	67	-
Instruments dérivés	22	22	-	22	-

(en millions d'euros)	Au 31/12/2013		Niveau 1 Prix cotés sur des marchés actifs	Niveau 2 Prix basés sur des données observables	Niveau 3 Prix basés sur des données non observables
	Valeur au bilan	Juste valeur			
<b>Actif :</b>					
Actifs disponibles à la vente	6	6	-	6	-
Prêts et créances hors créances de location financement bailleur	73	72	-	72	-
Instruments dérivés	122	122	-	122	-
Trésorerie et équivalents de trésorerie	1 056	1 056	1 056	-	-
<b>Passif :</b>					
Emprunts obligataires	3 471	3 774	-	3 774	-
Emprunts bancaires	564	576	-	576	-
Autres emprunts et dettes assimilées	30	31	-	31	-
Intérêts sur emprunts	89	89	-	89	-
Instruments dérivés	23	23	-	23	-

### 30.3 Analyse des risques liés aux instruments financiers

#### 30.3.1 Risques de taux

La répartition des dettes financières taux fixe/taux variable est la suivante :

(en millions d'euros)	Au 31/12/2014		Au 31/12/2013	
	Avant couverture	Après couverture	Avant couverture	Après couverture
Taux fixe	3 689	3 526	3 624	3 509
Taux variable	484	647	530	645
<b>Emprunts et dettes financières hors dérivés</b>	<b>4 173</b>	<b>4 173</b>	<b>4 154</b>	<b>4 154</b>

Analyse de sensibilité de la juste valeur pour les instruments à taux fixe :

Aéroports de Paris est soumis à la variabilité des charges futures sur la dette à taux variable. Une variation des taux d'intérêt à la date de clôture aurait eu pour conséquence une hausse (diminution) des capitaux propres et du résultat à hauteur des montants indiqués ci-dessous. Pour les besoins de cette analyse, toutes les autres variables, en particulier les cours de change, sont supposées rester constantes.

Les montants notionnels des dérivés qualifiés de couverture de juste valeur s'analysent ainsi :

(en millions d'euros)	Échéances inférieures à 1 an	Échéances entre 1 et 5 ans	Échéances supérieures à 5 ans	Au 31/12/2014	Juste valeur
Dérivés qualifiés de couverture de juste valeur	-	135	-	135	42
Dérivés qualifiés de couverture de flux de trésorerie	166	-	-	166	41
Dérivés non qualifiés de couverture	-	-	400	400	20
<b>TOTAL</b>	<b>166</b>	<b>135</b>	<b>400</b>	<b>701</b>	<b>103</b>

Le portefeuille de dérivés non qualifiés de couverture est exclusivement constitué de swaps retournés figeant une marge fixe. Cette partie de portefeuille de dérivés est donc très peu sensible à la variation des taux d'intérêt. Une baisse instantanée des taux d'intérêt de 1 % au 31 décembre 2014 généreraient une hausse de 1 million d'euros de la juste valeur des dérivés.

Au 31 décembre 2014, Aéroports de Paris détient des instruments financiers dérivés de taux et de change (*swaps* et *cross-currency swaps*) pour une juste valeur de 125 millions d'euros figurant à l'actif dans les autres actifs financiers et 22 millions d'euros figurant au passif dans les emprunts et dettes financières.

### 30.3.2 Risques de change

La répartition des actifs et passifs financiers par devises est la suivante après prise en compte de l'effet des swaps de change et de taux adossés aux emprunts obligataires émis en francs suisses :

(en millions d'euros)	Au 31/12/2014	Euro	USD	AED	JOD	MUR	Autres devises
Autres actifs financiers non courants	146	114	23	-	1	8	-
Clients et comptes rattachés	525	487	-	12	8	-	18
Autres créances *	10	10	-	-	-	-	-
Autres actifs financiers courants	99	99	-	-	-	-	-
Trésorerie et équivalents de trésorerie	1 266	1 247	11	1	-	-	7
<b>TOTAL DES ACTIFS FINANCIERS</b>	<b>2 046</b>	<b>1 957</b>	<b>34</b>	<b>13</b>	<b>9</b>	<b>8</b>	<b>25</b>
Emprunts et dettes financières à long terme	4 079	4 079	-	-	-	-	-
Fournisseurs et comptes rattachés	322	321	-	1	-	-	-
Autres dettes *	31	29	-	-	-	-	2
Emprunts et dettes financières à court terme	116	116	-	-	-	-	-
<b>TOTAL DES PASSIFS FINANCIERS</b>	<b>4 548</b>	<b>4 545</b>	<b>-</b>	<b>1</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>2</b>

\* Les autres créances et autres dettes excluent tous les comptes qui ne constituent pas, au sens d'IAS 32, des droits et obligations contractuels, tels que les créances et dettes fiscales et sociales.

Les autres devises portent principalement sur le rial d'Arabie Saoudite (SAR), le rial du Qatar (QAR), le rial d'Oman (OMR) et le dinar de Barhein (DAR).

Les cours de change utilisés pour la conversion des états financiers des filiales, co-entreprises et entreprises associées étrangères sont les suivants :

	Au 31/12/2014		Au 31/12/2013	
	Cours de clôture	Cours moyen	Cours de clôture	Cours moyen
Dollar des États-Unis (USD)	0,82658	0,75398	0,73201	0,75341
Peso mexicain (MXN)	0,05583	0,05665	0,05646	0,05915
Nouvelle Livre turque (TRY)	0,35018	0,34457	0,35300	0,39663
Dinar jordanien (JOD)	1,13585	1,06432	1,03552	1,06367
Dinar libyen (LYD)	0,67783	0,60348	0,59358	0,59510
Dirham marocain (MAD)	0,09093	0,08956	0,08900	0,08953
Rouble russe (RUB)	0,01323	0,01988	0,02220	0,02368
Kuna croate (HRK)	0,13043	0,13100	0,13095	0,13197
Yuan chinois (CNY)	0,13061	0,12231	0,12018	0,12071
Roupie mauricienne (MUR)	0,02583	0,02458	0,02450	0,02447

### 30.3.3 Risques de liquidité

Les échéances contractuelles résiduelles des passifs financiers s'analysent comme suit au 31 décembre 2014 :

(en millions d'euros)	Montant au bilan Au 31/12/2014	Total des échéances contractuelles Au 31/12/2014			
			0 - 1 an	1 - 5 ans	Plus de 5 ans
Emprunts obligataires	3 559	3 574	208	466	2 900
Emprunts bancaires	517	480	-	350	130
Dépôts et cautionnements reçus	17	17	-	1	16
Autres emprunts et dettes assimilées	10	41	1	3	37
Intérêts sur emprunts	67	890	107	412	371
Concours bancaires courants	4	4	4	-	-
<b>Emprunts et dettes financières hors dérivés</b>	<b>4 173</b>	<b>5 006</b>	<b>320</b>	<b>1 232</b>	<b>3 454</b>
Fournisseurs et comptes rattachés	322	322	322	-	-
Autres dettes *	31	30	30	-	-
<b>Dettes en coût amorti</b>	<b>4 526</b>	<b>5 358</b>	<b>672</b>	<b>1 232</b>	<b>3 454</b>
▪ Décaissements		311	175	136	-
▪ Encaissements		(393)	(218)	(175)	-
<b>Swaps de couverture</b>	<b>(83)</b>	<b>(82)</b>	<b>(43)</b>	<b>(39)</b>	<b>-</b>
▪ Décaissements		51	7	28	16
▪ Encaissements		(71)	(10)	(40)	(21)
<b>Swaps de trading</b>	<b>(20)</b>	<b>(20)</b>	<b>(3)</b>	<b>(12)</b>	<b>(5)</b>
<b>TOTAL</b>	<b>4 423</b>	<b>5 256</b>	<b>626</b>	<b>1 181</b>	<b>3 449</b>

\* Les autres dettes excluent tous les comptes qui ne constituent pas, au sens d'IAS 32, des obligations contractuelles, tels que les dettes fiscales et sociales.

L'échéancier des prêts et créances se présente ainsi au 31 décembre 2014 :

(en millions d'euros)	Au 31/12/2014	0 - 1 an	1 - 5 ans	Plus de 5 ans
Créances et comptes-courants sur des entreprises mises en équivalence	45	42	-	3
Autres créances et intérêts courus rattachés à des participations	29	1	5	23
Prêts, dépôts et cautionnements	10	3	4	3
Créances de location financement bailleur	26	4	14	8
Clients et comptes rattachés	525	525	-	-
Autres créances	9	9	-	-
<b>PRÊTS ET CRÉANCES *</b>	<b>644</b>	<b>584</b>	<b>23</b>	<b>37</b>

\* Les autres créances excluent tous les comptes qui ne constituent pas, au sens d'IAS 32, des droits contractuels, tels que les créances fiscales et sociales.

Les intérêts sur emprunts à taux variable ont été calculés sur la base des taux Forward calculés sur les derniers taux Euribor connus lors de l'établissement des comptes consolidés.

### 30.3.4 Risques de crédit

La valeur comptable des actifs financiers représente l'exposition maximale au risque de crédit. L'exposition maximale au risque de crédit à la date de clôture est la suivante :

(en millions d'euros)	Au 31/12/2014	Au 31/12/2013
Actifs financiers disponibles à la vente	10	6
Actifs financiers à la juste valeur par le biais du compte de résultat	42	45
Prêts et créances à moins d'un an	584	608
Prêts et créances à plus d'un an	61	60
Trésorerie et équivalents de trésorerie	1 266	1 056
Swap de taux d'intérêt utilisés comme couverture	83	76
<b>TOTAL</b>	<b>2 046</b>	<b>1 851</b>

L'exposition maximale au risque de crédit concernant les créances commerciales à la date de clôture, analysée par types de clients, est la suivante :

(en millions d'euros)	Au 31/12/2014	Au 31/12/2013
Air France	111	118
Easy Jet	8	9
Federal Express Corporation	9	6
Autres compagnies aériennes	92	97
<b>Sous-total compagnies aériennes</b>	<b>220</b>	<b>230</b>
Direction générale de l'aviation civile	106	115
Société de Distribution Aéroportuaire	30	28
Autres clients et comptes rattachés	169	182
Autres prêts et créances à moins d'un an	59	53
<b>TOTAL PRÊTS ET CRÉANCES À MOINS D'UN AN</b>	<b>584</b>	<b>608</b>

L'antériorité des créances courantes se présente ainsi au 31 décembre 2014 :

(en millions d'euros)

Créances non échues	461
Créances échues et non dépréciées :	
▪ depuis 1 à 30 jours	7
▪ depuis 31 à 90 jours	80
▪ depuis 91 à 180 jours	8
▪ depuis 181 à 360 jours	7
▪ depuis plus de 360 jours	21
<b>PRÊTS ET CRÉANCES À MOINS D'UN AN (SELON ÉCHÉANCIER EN NOTE 30.3.3)</b>	<b>584</b>

L'évolution des dépréciations de créances commerciales est détaillée en note 24.

Les créances présentant une antériorité anormale sont analysées individuellement et peuvent en fonction du risque identifié et de la situation financière du client, justifier la comptabilisation d'une provision. Sur la base de l'historique des taux de défaillance, le Groupe estime qu'aucune dépréciation ni perte de valeur complémentaire n'est à comptabiliser au titre des créances commerciales non échues ou échues et non dépréciées.

### 30.4 Compensation des instruments financiers

Les contrats d'instruments dérivés du Groupe peuvent prévoir un droit de compensation si des événements particuliers surviennent tels qu'un changement de contrôle ou un événement de crédit.

En revanche, ces contrats ne prévoient pas d'accord de compensation globale conférant un droit juridiquement exécutoire de compenser les instruments financiers, ni d'accord de collatéralisation.

Le tableau suivant présente la valeur comptable des instruments dérivés actif et passif et l'effet des accords de compensation mentionnés ci-dessus au 31 décembre 2014 :

(en millions d'euros)	Valeurs brutes comptables avant compensation (a)	Montants bruts compensés comptablement (b)	Montants nets présentés au bilan (c) = (a) - (b)	Effet des autres accords de compensation (ne répondant pas aux critères de compensation d'IAS 32) (d)		Exposition nette (c) - (d)
				Instrument(s) financiers	Juste valeur des collatéraux	
dérivés : swap de taux	4	-	4	(3)	-	1
dérivés : swap de change	42	-	42	-	-	42
<b>TOTAL DES DÉRIVÉS ACTIF</b>	<b>46</b>	<b>-</b>	<b>46</b>	<b>(3)</b>	<b>-</b>	<b>43</b>
dérivés : swap de taux	(3)	-	(3)	3	-	-
<b>TOTAL DES DÉRIVÉS PASSIF</b>	<b>(3)</b>	<b>-</b>	<b>(3)</b>	<b>3</b>	<b>-</b>	<b>-</b>

### NOTE 31 Autres passifs non courants

Les autres passifs non courants se décomposent ainsi à la clôture de la période :

(en millions d'euros)	Au 31/12/2014	Au 31/12/2013
Subventions d'investissements	39	38
Dette liée à l'option de vente des minoritaires	11	31
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>69</b>

La dette liée à l'option de vente des minoritaires concerne Ville Aéroportuaire Immobilier 1.

**NOTE 32 Fournisseurs et comptes rattachés**

Les fournisseurs et comptes rattachés se répartissent comme suit :

(en millions d'euros)	Au 31/12/2014	Au 31/12/2013
Fournisseurs d'exploitation	204	210
Fournisseurs d'immobilisations	118	154
<b>TOTAL</b>	<b>322</b>	<b>364</b>

L'exposition des dettes fournisseurs et autres créateurs du Groupe aux risques de change et de liquidité est présentée dans la note 30.

**NOTE 33 Autres dettes et produits constatés d'avance**

Le détail des autres dettes et produits constatés d'avance est le suivant :

(en millions d'euros)	Au 31/12/2014	Au 31/12/2013
Avances et acomptes reçus sur commandes	5	2
Dettes sociales	210	208
Dettes fiscales (hors impôt exigible)	60	54
Avoirs à établir	15	16
Autres dettes	9	37
Produits constatés d'avance	158	159
<b>TOTAL</b>	<b>457</b>	<b>476</b>

Les Autres dettes incluent les aides aux riverains pour 3 millions d'euros au 31 décembre 2014 (23 millions d'euros au 31 décembre 2013). Les fonds sont dorénavant immédiatement alloués.

Les produits constatés d'avance comprennent principalement :

- des loyers part fixe, soit 67 millions d'euros au 31 décembre 2014 (70 millions d'euros au 31 décembre 2013) hors SCI Aéroville ;
- la location à Air France du terminal T2G, soit 37 millions d'euros au 31 décembre 2014 (39 millions d'euros au 31 décembre 2013) ;

- le bail à construction SCI Aéroville, soit 19 millions d'euros au 31 décembre 2014 (16 millions d'euros au 31 décembre 2013) ;
- la location à Air France du Tleur-Bagage terminal E, soit 13 millions d'euros au 31 décembre 2014 (14 millions d'euros au 31 décembre 2013) ;
- parcs de stationnement : abonnement et réservation, soit 8 millions d'euros au 31 décembre 2014 (6 millions d'euros au 31 décembre 2013).

## NOTE 34 Flux de trésorerie

## 34.1 Définition de la trésorerie

La trésorerie, dont les variations sont analysées dans le tableau des flux de trésorerie, se décompose comme suit :

(en millions d'euros)	2014	2013
Trésorerie et équivalents de trésorerie	1 266	1 056
Concours bancaires courants *	(4)	(3)
<b>Trésorerie (selon tableau des flux de trésorerie)</b>	<b>1 262</b>	<b>1 053</b>

\* Figurant dans les Passifs courants en Emprunts et dettes financières à court terme.

## 34.2 Charges (produits) sans effet sur la trésorerie

(en millions d'euros)	2014	2013 *
Amortissements, dépréciations et provisions	426	454
Plus-values nettes de cession d'actifs immobilisés	1	(2)
Résultat des entreprises mises en équivalence opérationnelles	(73)	(43)
Autres	(4)	9
<b>Charges (produits) sans effet sur la trésorerie</b>	<b>350</b>	<b>418</b>

\* Chiffres retraités après correction des évaluations décrite en note 12.3.

## 34.3 Variation du besoin en fonds de roulement

(en millions d'euros)	2014	2013
Stocks	3	(1)
Clients et autres débiteurs	49	(43)
Fournisseurs et autres créateurs	(27)	(50)
<b>Variation du besoin en fonds de roulement</b>	<b>25</b>	<b>(94)</b>

## 34.4 Acquisition de filiales et participations (nette de la trésorerie acquise)

(en millions d'euros)	2014	2013
Acquisition de filiales et participations (nette de la trésorerie acquise)	(24)	-

## 34.5 Investissements corporels et incorporels

Le montant des investissements corporels et incorporels s'analyse ainsi :

(en millions d'euros)	Notes	2014	2013
Investissements incorporels	20	(21)	(22)
Investissements corporels	21	(385)	(421)
Immeubles de placement	22	(1)	(1)
<b>Investissements corporels et incorporels (selon tableau des flux de trésorerie)</b>		<b>(407)</b>	<b>(444)</b>

Le détail de ces investissements s'établit ainsi :

(en millions d'euros)	2014	2013
Rénovation et qualité	(144)	(167)
Frais d'études et de surveillance des travaux (FEST)	(90)	(82)
Développement des capacités	(93)	(74)
Restructuration	(31)	(49)
Sûreté	(19)	(41)
Développement immobilier	(14)	(19)
Autres	(16)	(12)
<b>TOTAL</b>	<b>(407)</b>	<b>(444)</b>

Les projets majeurs réalisés par Aéroports de Paris en 2014 concernent :

- sur l'aéroport de Paris-Charles de Gaulle, les investissements ont principalement porté sur :
  - la réhabilitation de la piste 4,
  - le rachat du 400 Hz sur les terminaux ABCD,
  - la création d'un passage pour véhicules sous la voie Echo,
  - la création d'un parc abonné à l'Est du parc EF,
  - les études du nouveau siège social à CDG,
  - la réhabilitation du satellite 4 du terminal 1,
  - TDS3, trieur bagage du S3,
  - la poursuite de la reconfiguration du seuil 08L du doublet sud de la plate-forme,
  - l'alimentation de CDG en 225KV,
  - la densification des commerces de l'Isthme du terminal 2 E,
  - l'accueil de l'A380 au terminal 2C ;

- sur l'aéroport de Paris-Orly, les investissements ont porté principalement sur :
  - l'extension Jetée EST d'Orly SUD,
  - les études du bâtiment de jonction d'Orly,
  - l'optimisation de l'IFBS (Inspection Filtrage de Bagages en Soute) du Hall1 d'Orly Ouest,
  - la rénovation de la voie de circulation avion Whisky2,
  - les aménagements des linéaires d'Orly Ouest et Sud,
  - la rénovation de la salle au large Schengen d'Orly Ouest,
  - les liaisons verticales du RdC du parc P1 d'Orly Sud,
  - l'intégration des IFBS (Inspection Filtrage de Bagages en Soute) à Orly SUD,
  - de nouveaux blocs sanitaires à Orly Ouest.

#### 34.6 Dividendes reçus

(en millions d'euros)	2014	2013
TAV Airports (Turquie)	25	22
Schiphol Group (Pays-Bas)	11	9
Société de Distribution Aéroportuaire	6	3
TAV Construction (Turquie)	1	-
Other	2	1
<b>TOTAL</b>	<b>45</b>	<b>35</b>

## NOTE 35 Informations relatives aux parties liées

Les transactions et soldes entre les filiales, qui sont des parties liées, ont été éliminés en consolidation et ne sont pas présentés dans cette note.

Les principaux soldes relatifs aux sociétés mises en équivalence portent sur des créances dont le détail est donné en note 23. Quant

aux transactions effectuées avec ces dernières sociétés au cours de la période, elles ne s'avèrent pas significatives.

De la même façon, les transactions effectuées avec les autres sociétés contrôlées par l'état et avec lesquelles Aéroports de Paris a des administrateurs communs ne sont pas significatives.

La rémunération des mandataires sociaux de la société mère se présente ainsi au titre des exercices 2014 et 2013 :

Dirigeant concerné (en milliers d'euros)	Fonction	Avantages à court terme * Brut		Avantages à court terme * Charges		Total 2014	
		Dû	Versé	Dû	Versé	Dû	Versé
Augustin de ROMANET DE BEAUNE	Président-directeur Général	444	454	163	166	607	620
Patrick JEANTET	Directeur-général délégué	421	334	155	123	576	457
<b>TOTAL</b>		<b>865</b>	<b>788</b>	<b>318</b>	<b>289</b>	<b>1 183</b>	<b>1 077</b>

Dirigeant concerné (en milliers d'euros)	Fonction	Avantages à court terme * Brut		Avantages à court terme * Charges		Total 2013	
		Dû	Versé	Dû	Versé	Dû	Versé
Augustin de ROMANET DE BEAUNE	Président-directeur Général	455	355	213	166	668	521
<b>TOTAL</b>		<b>455</b>	<b>355</b>	<b>213</b>	<b>166</b>	<b>668</b>	<b>521</b>

\* Par Avantages à court terme, il faut entendre la rémunération proprement dite, les congés payés, les primes, l'intéressement, les avantages en nature et la participation des salariés.

Les mandataires sociaux n'ont bénéficié d'aucun paiement en actions en 2013 et 2014. Le Président-directeur général ne bénéficie d'aucun régime spécifique de retraite, ni de prime de départ.

D'autre part, l'assemblée générale mixte du 28 mai 2008 a voté l'attribution de jetons de présence aux administrateurs non-salariés. Pour l'exercice 2014, ces jetons de présence seront versés en 2015 pour un montant de 125 milliers d'euros. Au titre de 2013, les jetons

de présence ont été versés en 2014 pour 126 milliers d'euros. Les administrateurs non-salariés n'ont perçu aucun autre avantage distribué par Aéroports de Paris.

Les administrateurs salariés ont uniquement perçu leurs salaires et autres avantages du personnel dans le cadre des rémunérations normales prévues par le statut du personnel d'Aéroports de Paris.

## NOTE 36 Engagements hors bilan

Les engagements hors bilan et les actifs et passifs éventuels se décomposent de la manière suivante :

(en millions d'euros)	Au 31/12/2014	Au 31/12/2013
Avals, cautions	2	3
Garanties à première demande	36	35
Sûretés hypothécaires	-	48
Engagements irrévocables d'acquisitions d'immobilisations	173	128
Autres	20	14
<b>ENGAGEMENTS DONNÉS</b>	<b>231</b>	<b>228</b>
Avals, cautions	8	37
Garanties à première demande	199	186
Autres	19	15
<b>ENGAGEMENTS REÇUS</b>	<b>226</b>	<b>238</b>

Les avals et cautions correspondent principalement à des cautions accordées sur prêts au personnel, ainsi qu'à des garanties accordées par Aéroports de Paris pour le compte d'ADP Ingénierie et d'Aéroports de Paris Management au bénéfice de divers clients de ces filiales.

Les garanties à première demande ont été exclusivement données par les filiales ADP Ingénierie et Aéroports de Paris Management au titre de la bonne exécution de leurs contrats internationaux.

Les engagements donnés aux salariés du Groupe sont présentés en note 12.1.

Les engagements reçus proviennent principalement des garanties reçues des bénéficiaires d'AOT (Autorisation d'Occupation Temporaire du domaine public), de baux civils et de concessions commerciales, ainsi que de fournisseurs.

Une promesse synallagmatique de vente du siège social a été signée courant décembre 2014 et prévoit des engagements donnés et reçus.

En application de l'article 53 du cahier des charges d'Aéroports de Paris, le ministre chargé de l'Aviation civile dispose d'un droit de refus sur une éventuelle opération d'apport, de cession ou de création de sûreté qui concerne certains terrains – ainsi que les biens qu'ils supportent – appartenant à Aéroports de Paris. Les terrains concernés par cette disposition sont délimités par ce même cahier des charges.

Enfin, la loi du 20 avril 2005 prévoit que dans le cas où serait prononcée la fermeture, partielle ou totale, à la circulation aérienne d'un des aérodromes détenus par Aéroports de Paris, un pourcentage de 70 % de la plus-value entre le prix de marché de ces actifs et leur valeur dans les comptes de l'entreprise soit versé à l'état. Cette disposition concerne notamment les Aérodromes d'aviation générale.

## NOTE 37 Honoraire des Commissaires aux comptes

Les montants des honoraires de Commissaires aux comptes enregistrés en 2014 et 2013 sont les suivants :

(en milliers d'euros)	Au 31/12/2014		Au 31/12/2013	
	KPMG	E & Y	KPMG	E & Y
▪ Société mère	398	518	320	437
▪ Filiales intégrées globalement	257	73	217	68
<b>Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés :</b>	<b>655</b>	<b>591</b>	<b>537</b>	<b>505</b>
▪ Société mère	168	224	115	19
▪ Filiales intégrées globalement	3	250	-	205
<b>Autres diligences et prestations directement liées à la mission du commissaire aux comptes :</b>	<b>171</b>	<b>474</b>	<b>115</b>	<b>224</b>
<b>TOTAL</b>	<b>826</b>	<b>1 065</b>	<b>652</b>	<b>729</b>

## NOTE 38 Liste des sociétés du périmètre de consolidation

Entités	Activités	Pays	% d'intérêt	% contrôle	Filiale de
Aéroports de Paris	Multi-activités	France	MÈRE	MÈRE	
<b>FILIALES (intégrées globalement)</b>					
ADP Ingénierie	International et développements aéroportuaires	France	100 %	100 %	ADP
ADPi Middle East	International et développements aéroportuaires	Liban	80 %	80 %	ADPI
ADPi Libya	International et développements aéroportuaires	Libye	65 %	65 %	ADPI
ADPi (Beijing) Architects and Engineers Design Co	International et développements aéroportuaires	Chine	100 %	100 %	ADPI
Aéroports de Paris Management	International et développements aéroportuaires	France	100 %	100 %	ADP
Jordan Airport Management	International et développements aéroportuaires	Jordanie	100 %	100 %	ADPM
ADPM Mauritius	International et développements aéroportuaires	République de Maurice	100 %	100 %	ADPM
Hub One	Autres activités	France	100 %	100 %	ADP
Hub One Mobility	Autres activités	France	100 %	100 %	Hub One
Cœur d'Orly Investissement	Immobilier	France	100 %	100 %	ADP
Cœur d'Orly Commerces Investissement	Immobilier	France	100 %	100 %	Cœur d'Orly Investissement
Roissy Continental Square	Immobilier	France	100 %	100 %	ADP
Ville Aéroportuaire Immobilier	Immobilier	France	100 %	100 %	ADP
Ville Aéroportuaire Immobilier 1	Immobilier	France	100 % *	100 %	VAI
Hub Safe (Ex. Alyzia Sûreté)	Autres activités	France	100 %	100 %	ADP
Hub Safe Régions	Autres activités	France	100 %	100 %	Hub Safe
Hub Safe Training	Autres activités	France	100 %	100 %	Hub Safe
Aéroports de Paris Investissement	Immobilier	France	100 %	100 %	ADP
Aéroports de Paris Investissement Nederland Bv	Immobilier	Pays-Bas	100 %	100 %	Investissement
Tank Int. Lux	International et développements aéroportuaires	Luxembourg	100 %	100 %	ADP
Tank Holding Öw	International et développements aéroportuaires	Autriche	100 %	100 %	Tank Int. Lux
Tank Öwa Alpha Gmbh	International et développements aéroportuaires	Autriche	100 %	100 %	Tank Holding Öw
Tank Öwc Beta Gmbh	International et développements aéroportuaires	Autriche	100 %	100 %	Tank Holding Öw
AMS - Airport Management Services (OSC)	International et développements aéroportuaires	Croatie	75 %	60 %	ADPM
<b>ACTIVITÉS CONJOINTES (intégrée à hauteur des quotes-parts d'éléments du bilan et du résultat revenant au Groupe)</b>					
CDG Express Etudes	Autres activités	France	33 %	33 %	ADP

\* Le Groupe détient 60 % d'intérêt de Ville Aéroportuaire Immobilier 1 et dispose d'un contrat d'option d'achat et de vente croisée sur les 40 % restant. L'analyse de ce contrat conduit à retenir 100 % d'intérêt.

Entités	Activités	Pays	% d'intérêt	% contrôle	Participation de
<b>ENTREPRISES ASSOCIÉES (mises en équivalence opérationnelles)</b>					
Schiphol Group	International et développements aéroportuaires	Pays-Bas	8 %	8 %	ADP
TAV Havalimanlari Holding (TAV Airports)	International et développements aéroportuaires	Turquie	38 %	38 %	Tank Öwa Alpha Gmbh
TAV Yatirim Holding (TAV Construction)	International et développements aéroportuaires	Turquie	49 %	49 %	Tank Öwa Alpha Gmbh
Transport Beheer	Immobilier	Pays-Bas	40 %	40 %	ADP Investissement
Transport CV	Immobilier	Pays-Bas	40 %	40 %	ADP Investissement Bv
Société de Distribution Aéroportuaire	Commerces et services	France	50 %	50 %	ADP
Société de Distribution Aéroportuaire Zagreb	International et développements aéroportuaires	Croatie	50 %	50 %	SDA
SCI Cœur d'Orly Bureaux	Immobilier	France	50 %	50 %	Cœur d'Orly Investissement
SNC Cœur d'Orly Commerces	Immobilier	France	50 %	50 %	Cœur d'Orly Comm. Invest.
Média Aéroport De Paris	Commerces et services	France	50 %	50 %	ADP
Relay@ADP	Commerces et services	France	50 %	50 %	ADP
ADPLS Présidence	Commerces et services	France	50 %	50 %	ADP
Zaic-A Limited	International et développements aéroportuaires	Royaume-Uni	26 %	21 %	ADPM & TAV Airports
Upravitelj Zra ne Luke Zagreb	International et développements aéroportuaires	Croatie	26 %	21 %	Zaic-A Limited
Medunarodna Zra na Luka Zagreb	International et développements aéroportuaires	Croatie	26 %	21 %	Zaic-A Limited
Consorcio PN Terminal Tocumen SA	International et développements aéroportuaires	Panama	36 %	36 %	ADP Ingénierie
<b>ENTREPRISES ASSOCIÉES (mises en équivalence non opérationnelles)</b>					
SCI Roissy Sogaris	Immobilier	France	40 %	40 %	ADP
Alyzia Holding **	Autres activités	France	20 %	20 %	ADP
Alyzia **	Autres activités	France	20 %	20 %	Alyzia Holding
Cires Telecom	Autres activités	Maroc	49 %	49 %	Hub One
Liège Airport	International et développements aéroportuaires	Belgique	26 %	26 %	ADPM
SETA	International et développements aéroportuaires	Mexique	26 %	26 %	ADPM

\*\* Titres classés en actifs destinés à être cédés.

**NOTE 39 Événements postérieurs à la clôture****39.1 Mise à disposition du dossier public de consultation du Contrat de Régulation Économique 2016-2020**

Conformément à la régulation économique définie par la loi du 20 avril 2005 relative aux aéroports, Aéroports de Paris a rendu public le lundi 19 janvier 2015 le dossier public de consultation du Contrat de Régulation Économique (CRE) 2016-2020, qui présente la proposition d'Aéroports de Paris détaillée du CRE pour la période 2016-2020.

Cette proposition, fondée sur une hypothèse de croissance du trafic de 2,5 % en moyenne par an, s'articule autour :

- d'un programme d'investissements du périmètre régulé sélectif mais ambitieux de 3,1 milliards d'euros ;
- de la conquête du trafic, en particulier international et en correspondance, grâce notamment à la refonte de la politique tarifaire et à une plus grande qualité de service ;
- d'une compétitivité renforcée grâce à un effort sans précédent de maîtrise des charges courantes du périmètre régulé ;
- et d'un objectif de convergence de la rentabilité des capitaux employés du périmètre régulé au niveau du coût moyen pondéré du capital du Groupe.

La proposition détaillée pour le CRE 2016-2020 est disponible sur [www.aeroportsdeparis.fr](http://www.aeroportsdeparis.fr).

Aéroports de Paris prévoit une signature du CRE 2016-2020 à l'été 2015 pour une application à compter de la période tarifaire débutant le 1<sup>er</sup> avril 2016.

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

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

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

- la rénovation des installations existantes avec le réaménagement et l'extension du terminal actuel ;
- le financement, la conception et la construction d'un nouveau terminal de 175 000 m<sup>2</sup>, 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 %).

## 20.2 Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés

Exercice clos le 31 décembre 2014

Mesdames, Messieurs les Actionnaires,

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre assemblée générale, nous vous présentons notre rapport relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2014, sur :

- le contrôle des comptes consolidés de la société Aéroports de Paris, tels qu'ils sont joints au présent rapport ;
- la justification de nos appréciations ;
- la vérification spécifique prévue par la loi.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le conseil d'administration. Il nous appartient, sur la base de notre audit, d'exprimer une opinion sur ces comptes.

### 1 Opinion sur les comptes consolidés

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France ; ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés ne comportent pas d'anomalies significatives. Un audit consiste à vérifier, par sondages ou au moyen d'autres méthodes de sélection, les éléments justifiant des montants et informations figurant dans les comptes consolidés. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis, les estimations significatives retenues et la présentation d'ensemble des comptes. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Nous certifions que les comptes consolidés de l'exercice sont, au regard du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière ainsi que du résultat de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.

### 2 Justification des appréciations

En application des dispositions de l'article L. 823-9 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les éléments suivants :

- la note 4.1 de l'annexe aux comptes consolidés décrit les bases d'établissement des états financiers, et notamment les éléments qui nécessitent de la part de la direction l'exercice du jugement, d'effectuer des estimations et de faire des hypothèses qui ont un impact sur l'application des méthodes comptables, sur les montants des actifs et passifs, et ceux des produits et charges. Nous avons apprécié le caractère approprié des modalités retenues et des informations fournies par votre groupe sur ces jugements, estimations et hypothèses, et nous nous sommes assurés de la correcte mise en œuvre des modalités retenues.

■ les notes 4.5, 4.7 et 21 de l'annexe aux comptes consolidés décrivent notamment les principes et les modalités retenus en matière d'évaluation des immobilisations corporelles. Les notes 4.6 et 22 présentent la méthode de valorisation des immeubles de placement. Ceux-ci apparaissent sur une ligne spécifique du bilan consolidé et, conformément à l'option offerte par la norme IAS 40, sont évalués selon la méthode du coût historique. La juste valeur de ces immeubles, dont le montant est indiqué en note 22 de l'annexe aux comptes consolidés, est fondée sur une approche mixte reposant sur les expertises et sur l'actualisation des flux de trésorerie générés par les actifs pour les biens non expertisés. Nous avons examiné les modalités retenues par votre groupe pour ces évaluations et vérifié, sur la base des éléments disponibles, leur mise en œuvre.

■ les notes 4.7 et 15 de l'annexe aux comptes consolidés décrivent les principes et modalité de mise en œuvre des tests de dépréciation des écarts d'acquisition. La note 17.2 de l'annexe aux comptes consolidés décrit les principes et les modalités de mise en œuvre des tests de dépréciation des titres mis en équivalence. Nous avons examiné les modalités de réalisation de ces tests de perte de valeur ainsi que la cohérence des hypothèses utilisées et des prévisions de flux de trésorerie.

■ la note 4.19.4 de l'annexe aux comptes consolidés expose les règles et les méthodes comptables relatives à la comptabilisation des revenus liés à la sûreté et à la sécurité aéroportuaire en produits « des activités ordinaires » dans le compte de résultat consolidé. Dans le cadre de notre appréciation des règles et des principes comptables suivis par votre groupe, nous avons vérifié le caractère approprié de cette méthode comptable, et nous nous sommes assurés de sa correcte application.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le cadre de notre démarche d'audit des comptes consolidés, pris dans leur ensemble, et ont donc contribué à la formation de notre opinion exprimée dans la première partie de ce rapport.

### 3 Vérification spécifique

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, à la vérification spécifique prévue par la loi des informations relatives au groupe données dans le rapport de gestion.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

Les Commissaires aux comptes  
Paris La Défense, le 27 mars 2015

KPMG Audit  
*Département de KPMG SA*

Philippe Arnaud  
Associé

ERNST & YOUNG et Autres

Jacques Pierres  
Associé

## 20.3 Comptes sociaux et annexes d'Aéroports de Paris au 31 décembre 2014

### Actif du bilan

(en millions d'euros)	Notes	Au 31/12/2014			Au 31/12/2013
		Montant Brut	Amort. ou dépréciations	Montant Net	
Immobilisations incorporelles	3.1	181	(153)	28	27
Immobilisations corporelles	3.1	11 060	(5 109)	5 951	5 925
Immobilisations en cours	3.1	283	-	283	346
Avances et acomptes	3.1	3	-	3	1
Immobilisations financières	3.2	1 438	(47)	1 391	1 343
<b>I - Total de l'actif immobilisé</b>		<b>12 965</b>	<b>(5 309)</b>	<b>7 656</b>	<b>7 642</b>
Stocks		12	-	12	12
Avances et acomptes		5	-	5	5
Clients et comptes rattachés	3.3	474	(32)	443	469
Autres créances	3.3	106	(8)	98	98
Autres valeurs mobilières de placement	3.4	1 224	-	1 224	1 026
Disponibilités	3.4	8	-	8	4
Charges constatées d'avance	3.7	17	-	17	20
<b>II - Total de l'actif circulant</b>		<b>1 846</b>	<b>(40)</b>	<b>1 806</b>	<b>1 635</b>
<b>III - Primes de remboursements des obligations</b>	3.5	<b>18</b>	-	<b>18</b>	<b>14</b>
<b>IV - Écarts de conversion - ACTIF</b>	3.6	-	-	-	-
<b>TOTAL</b>		<b>14 829</b>	<b>(5 349)</b>	<b>9 480</b>	<b>9 291</b>

**Passif du bilan**

(en millions d'euros)	Notes	Au 31/12/2014	Au 31/12/2013
Capital		297	297
Primes d'émission		543	543
Écarts de réévaluation		24	24
Réserve légale		30	30
Autres réserves		839	839
Report à nouveau		803	701
Résultat de l'exercice		352	312
Subventions d'investissements		39	38
Provisions réglementées		1 071	1 038
<b>I - Total des capitaux propres</b>	3.8	<b>3 996</b>	<b>3 821</b>
Provisions pour risques		46	49
Provisions pour charges		414	391
<b>II - Total des provisions</b>	3.9	<b>460</b>	<b>440</b>
Dettes Financières	3.10	4 115	4 067
Fournisseurs et comptes rattachés	3.11	181	190
Dettes fiscales et sociales	3.11	260	248
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés	3.12	117	148
Autres dettes	3.12	206	230
Produits constatés d'avance	3.7	144	146
<b>III - Total des dettes</b>		<b>5 023</b>	<b>5 029</b>
<b>IV - Primes de remboursement des obligations</b>		-	1
<b>V - Écarts de conversion - PASSIF</b>		-	-
<b>TOTAL</b>		<b>9 480</b>	<b>9 291</b>

**Compte de résultat**

(en millions d'euros)	Notes	2014	2013
Chiffre d'affaires	4.1	2 759	2 734
Production immobilisée	4.2	64	60
Reprise sur provisions et transferts de charges		36	47
Subventions d'exploitation		1	1
Autres produits d'exploitation		3	5
<b>Produits d'exploitation</b>		<b>2 863</b>	<b>2 847</b>
Achats de marchandises		(3)	(3)
Achats de matières premières		(4)	(17)
Autres achats et charges externes	4.3	(884)	(943)
Impôts et taxes		(236)	(163)
Salaires et traitements		(388)	(388)
Charges sociales		(201)	(196)
Autres charges d'exploitation		(22)	(29)
Dotations aux amortissements et provisions	4.5	(480)	(460)
<b>Charges d'exploitation</b>		<b>(2 217)</b>	<b>(2 199)</b>
<b>Résultat d'exploitation</b>		<b>646</b>	<b>648</b>
Produits financiers		74	94
Reprises financières et transferts de charges financières	4.6	4	7
Charges financières		(127)	(177)
Dotations financières	4.6	(2)	(29)
<b>Résultat financier</b>		<b>(52)</b>	<b>(105)</b>
<b>Résultat courant avant impôts</b>		<b>595</b>	<b>543</b>
Produits exceptionnels		4	6
Reprises et transferts de charges exceptionnelles		86	103
Charges exceptionnelles		(13)	(6)
Dotations exceptionnelles		(100)	(146)
<b>Résultat exceptionnel</b>	4.7	<b>(23)</b>	<b>(42)</b>
Participation des salariés	4.8	(19)	(15)
Impôts sur les bénéfices	4.9	(200)	(173)
<b>RÉSULTAT NET</b>		<b>352</b>	<b>312</b>

**Soldes intermédiaires de gestion**

(en millions d'euros)	Notes	2014	2013	Variation 2014-2013
Production vendue	4.1	2 759	2 734	25
Production immobilisée et stockée	4.2	64	60	4
<b>Production de l'exercice</b>		<b>2 823</b>	<b>2 794</b>	<b>29</b>
Achats consommés		(6)	(20)	14
Autres achats et charges externes	4.3	(885)	(943)	58
<b>Valeur ajoutée</b>		<b>1 932</b>	<b>1 830</b>	<b>102</b>
Subventions d'exploitation		1	1	-
Salaires et traitements		(388)	(388)	-
Charges sociales		(201)	(196)	(5)
Impôts et taxes		(236)	(163)	(73)
<b>Excédent brut d'exploitation</b>		<b>1 108</b>	<b>1 085</b>	<b>24</b>
Autres charges		(22)	(29)	7
Autres produits		3	5	(2)
Dotations aux amortissements et provisions	4.5	(480)	(460)	(20)
Reprises sur provisions et transferts de charges		36	47	(11)
<b>Résultat d'exploitation</b>		<b>646</b>	<b>648</b>	<b>(2)</b>
Produits financiers		74	94	(20)
Reprises financières et transferts de charges financières	4.6	4	7	(3)
Charges financières		(127)	(177)	50
Dotations financières	4.6	(2)	(29)	27
<b>Résultat courant avant impôts</b>		<b>595</b>	<b>543</b>	<b>52</b>
Produits exceptionnels		4	6	(2)
Reprises sur amortissements et provisions		86	103	(17)
Charges exceptionnelles		(13)	(6)	(7)
Dotations aux amortissements et provisions		(100)	(146)	46
<b>Résultat exceptionnel</b>	4.7	<b>(23)</b>	<b>(42)</b>	<b>19</b>
Participation	4.8	(19)	(15)	(4)
Impôts sur les résultats	4.9	(200)	(173)	(27)
<b>RÉSULTAT NET</b>		<b>352</b>	<b>312</b>	<b>40</b>

**Capacité d'autofinancement**

(en millions d'euros)	2014	2013	Variation 2014-2013
Excédent brut d'exploitation	1 108	1 085	23
Transfert de charges d'exploitation	1	1	-
Autres produits d'exploitation	3	5	(2)
Autres charges d'exploitation	(22)	(29)	7
Produits financiers	74	94	(20)
Charges financières	(127)	(177)	50
Charges exceptionnelles diverses	(12)	(4)	(8)
Impôts sur les bénéfices	(200)	(173)	(27)
Participation des salariés	(19)	(15)	(4)
<b>CAPACITÉ D'AUTOFINANCEMENT</b>	<b>806</b>	<b>786</b>	<b>20</b>

**Tableau des flux de trésorerie**

(en millions d'euros)	Notes	2014	2013
<b>Résultat d'exploitation</b>		<b>646</b>	<b>648</b>
Amortissements et provisions		435	409
Produits et charges financiers (hors endettement net)		2	(1)
<b>Variation du besoin en fonds de roulement</b>	5.3	<b>(10)</b>	<b>(109)</b>
Impôts payés minorés des impôts encaissés		(197)	(153)
<b>Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles</b>		<b>876</b>	<b>793</b>
Acquisition de participations	5.3	(28)	-
Investissements corporels et incorporels		(387)	(428)
Variation des autres actifs financiers		(59)	3
Produits provenant des cessions d'immobilisations (net de la variation des créances)		-	4
Dividendes reçus		46	36
Variation des dettes et avances sur acquisitions d'immobilisations		(34)	(63)
Autres flux liés aux activités d'investissement		-	(5)
<b>Flux de trésorerie utilisés pour les activités d'investissement</b>		<b>(462)</b>	<b>(453)</b>
Subventions reçues au cours de la période		-	1
Cessions (acquisitions) nettes d'actions propres		-	2
Dividendes distribués		(183)	(205)
Encaissements provenant des emprunts à long terme		497	596
Remboursement des emprunts à long terme		(413)	(340)
Variation des autres passifs financiers		55	51
Intérêts financiers nets versés		(171)	(177)
Autres flux provenant des activités de financement		-	7
<b>Flux de trésorerie provenant des activités de financement</b>		<b>(214)</b>	<b>(66)</b>
<b>VARIATION DE TRÉSORERIE ET D'ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE</b>		<b>200</b>	<b>274</b>
Trésorerie d'ouverture	5.3	1 028	754
Trésorerie de clôture	5.3	1 228	1 028

## Annexes aux comptes sociaux

### Sommaire détaillé des notes aux comptes sociaux

<b>NOTE 1</b>	Les faits marquants de l'exercice	215	<b>NOTE 4</b>	Notes sur le compte de résultat	228
<b>NOTE 2</b>	Principes, règles et méthodes comptables	216	<b>NOTE 5</b>	Autres informations	234
<b>NOTE 3</b>	Notes sur le bilan	220	<b>NOTE 6</b>	Événements postérieurs à la clôture	239

### NOTE 1 Les faits marquants de l'exercice

#### 1.1 Plan de Départs Volontaires

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

#### 1.2 Financement

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

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

Le produit net de l'émission des obligations est destiné au financement des besoins d'investissements courants d'Aéroports de Paris.

#### 1.3 Acquisition de titres de participation

En novembre 2014, Aéroports de Paris a exercé son option d'achat de titres Roissy Continental Square détenus par General Electric pour un montant de 23 millions d'euros.

#### 1.4 Projet de cession

Aéroports de Paris s'est engagé à céder son siège social situé à Paris, le nouveau étant en cours de construction à l'aéroport de Paris-Charles de Gaulle.

Aéroports de Paris a également décidé de céder la totalité des titres Alyzia Holding qu'il détient (20 %). Cette cession est hautement probable et devrait être réalisée courant 2015.

## NOTE 2

## Principes, règles et méthodes comptables

**2.1 Méthodes comptables**

Les comptes annuels d'Aéroports de Paris sont établis conformément aux dispositions de la législation française, aux pratiques comptables généralement admises en France.

De plus, conformément au Code de commerce et au PCG, les principes généraux ont été respectés, notamment les principes de prudence, de permanence des méthodes, d'indépendance des exercices, d'importance relative, de continuité d'exploitation et de bonne information.

**2.2 Changement de méthode et comparabilité des exercices**

Au cours de l'exercice, Aéroports de Paris a procédé à un examen approfondi de ces différents engagements vis-à-vis de ses salariés.

Cet examen aboutit à effectuer des corrections sur les évaluations des engagements sociaux, en particulier sur le régime PARDA et sur un régime de retraite supplémentaire. L'impact de cette correction sur les charges de l'exercice s'élève à 9 millions d'euros.

Par ailleurs, la Société a complété la couverture de ses engagements sociaux du régime de retraite supplémentaire « Cadres ». L'impact de ce changement de méthode sur les capitaux propres s'élève à 27 millions d'euros.

Aéroports de Paris n'a pas opté pour les changements de méthode d'évaluation et de comptabilisation des engagements sociaux prévu par la Recommandation n° 2013-02 du 7 novembre 2013 de l'autorité des Normes comptables.

Les tableaux présentés dans cette annexe sont exprimés en million d'euros sauf indication contraire.

**2.3 Immobilisations incorporelles et corporelles**

Les immobilisations sont enregistrées à leur coût historique et ont fait l'objet des réévaluations légales de 1959 et 1976. Ce coût inclut des « Frais d'études et de surveillance des travaux » (FEST), composés notamment de la capitalisation de charges internes.

Nature des immobilisations	Durée en année	Mode
<b>Immobilisations incorporelles</b>		
Licences débit de boissons	Non amortissable	
Droits d'usage	15	Linéaire
Progiciels, logiciels	1 et 5	Linéaire
<b>Terrains</b>		
Terrains	Non amortissable	
Aménagements des terrains	15 à 20	Linéaire
<b>Bâtiments</b>		
<b>Ensemble immobiliers industriels</b>		
▪ Hangars & Ateliers	20 à 50	Linéaire
▪ Centrales	20 à 50	Linéaire
▪ Autres ensembles immobiliers	20 à 40	Linéaire
<b>Ensembles immobiliers administratifs et commerciaux</b>		
▪ Bâtiments administratifs et commerciaux	20 à 50	Linéaire
▪ Parcs extérieurs (couche d'usure/couche profonde)	10 et 50	Linéaire
▪ Parcs souterrains	50	Linéaire
<b>Installations terminales</b>		
▪ Aérogares	50	Linéaire
▪ Tunnels et ponts	45	Linéaire
▪ Parcs souterrains	50	Linéaire
<b>Autres ensembles immobiliers</b>		
▪ Bâtiments provisoires	40	Linéaire
▪ Autres bâtiments	20 à 50	Linéaire
▪ Parcs extérieurs (couche d'usure/couche profonde)	10 et 50	Linéaire
▪ Parcs souterrains	50	Linéaire
<b>Installations, agencements et aménagements des constructions</b>		
<b>Agencements et aménagements des bâtiments</b>		
▪ Ensembles immobiliers industriels	1 à 20	Linéaire
▪ Installations terminales	20	Linéaire
▪ Autres ensembles immobiliers	15 et 20	Linéaire

Nature des immobilisations	Durée en année	Mode
<b>Équipements des constructions</b>		
▪ Ensembles immobiliers industriels	15 et 20	Linéaire ou Dégressif
▪ Installations terminales	15 et 20	Linéaire ou Dégressif
▪ Aérogares	10 et 15	Linéaire ou Dégressif
▪ Passerelles télescopiques	10 et 20	Linéaire
▪ Autres ensembles immobiliers	10 et 20	Linéaire ou Dégressif
<b>Installations générales réseaux</b>		
▪ Chauffage	15 et 20	Linéaire ou Dégressif
▪ Eau	10 et 30	Linéaire
▪ Électricité, téléphone	10 et 25	Linéaire ou Dégressif
▪ Viabilité	15 et 30	Linéaire
▪ Aires	1 et 20	Linéaire
▪ Réseaux des bâtiments	1 à 20	Linéaire
▪ Pistes	20	Linéaire
▪ Collecteurs (eaux usées/eaux pluviales)	15 et 50	Linéaire
▪ Voiries routières et voies de circulation	10	Linéaire
▪ Autres installations	15 et 20	Linéaire ou Dégressif
<b>Ouvrages d'infrastructures</b>		
Aires	25 et 50	Linéaire
Autres ouvrages	1 à 50	Linéaire
Collecteurs (eaux usées/eaux pluviales)	15 et 50	Linéaire
Galeries techniques	60	Linéaire
Parcs extérieurs (couche d'usure/couche profonde)	10 et 50	Linéaire
Parcs souterrains	50	Linéaire
Pistes	10 et 50	Linéaire
Ponts et tunnels	50	Linéaire
Voiries routières et voies de circulation	10 et 50	Linéaire
Voiries ferroviaires	25 et 40	Linéaire
<b>Matériel outillage et mobilier</b>		
Matériels d'exploitation	5 et 10	Linéaire ou Dégressif
Outils industriels	10	Linéaire ou Dégressif
Matériels de transport	1 à 7	Linéaire ou Dégressif
Matériels de bureau et informatique	5 et 7	Linéaire ou Dégressif
Mobiliers et autres matériels	1 à 10	Linéaire ou Dégressif
Œuvres d'art	Non amortissable	
<b>Constructions sur sol d'autrui</b>		
Bâtiments	20	Linéaire
Agencements des bâtiments	15 et 20	Linéaire
Installations générales	15 et 20	Linéaire
<b>Concessions</b>		
Bâtiments	15 et 40	Linéaire
Installations, agencements et aménagements des bâtiments	10 à 50	Linéaire
Ouvrages d'infrastructures	25 et 50	Linéaire
Matériels, outillage et mobilier	5 à 10	Linéaire

Le mode dégressif mentionné dans le tableau ci-dessus est *in fine* maintenu par voie d'amortissements dérogatoires en complément de l'amortissement économique.

## 2.4 Immobilisations financières

Les titres de participation figurent au bilan pour leur coût net d'acquisition, diminué des éventuelles dépréciations.

Une dépréciation est constituée dès lors que la valeur d'utilité devient inférieure à la valeur comptable. La valeur d'utilité est déterminée par référence à la quote-part des capitaux propres que les titres représentent, au cours de change de clôture pour les sociétés étrangères, rectifiée le cas échéant pour tenir compte de la valeur intrinsèque des sociétés. Les méthodes retenues pour évaluer cette dernière prennent notamment en considération les prévisions de trésorerie actualisées ou les multiples comparables.

Les autres immobilisations financières sont comptabilisées pour leur coût d'acquisition. En cas d'évaluation à une valeur inférieure au coût historique, une dépréciation est constatée.

## 2.5 Stocks

Les stocks sont constitués uniquement de fournitures consommables, comptabilisés lors de leur entrée au coût d'acquisition qui comprend le prix d'achat et les frais accessoires, et évalués lors de leur sortie au coût moyen pondéré.

## 2.6 Créances

Les créances sont valorisées à leur valeur nominale. Celles libellées en monnaie étrangère sont converties sur la base du cours de change à la clôture de l'exercice, pour la partie saine de la créance n'ayant pas fait l'objet d'une dépréciation.

Ces créances sont éventuellement dépréciées afin de tenir compte des difficultés de recouvrement auxquelles elles sont susceptibles de donner lieu en application de la méthode suivante :

- les créances non recouvrées sont transférées en créances douteuses, lorsqu'elles sont non soldées à la date d'ouverture d'une procédure de redressement ou de liquidation judiciaire, et lorsque le risque d'irrécouvrabilité est important (dépôt de bilan prévisible, cessation d'activité de clients étrangers) ;
- les créances douteuses ou litigieuses sont dépréciées en fonction du statut de chaque pièce comptable (créance antérieure au dépôt de bilan, réclamation en cours, litige...) ou de la solvabilité du client pour les créances exigibles (poursuites en cours, client étranger sans actif en France...).

## 2.7 Disponibilités

Les actifs de trésorerie sont comptabilisés à leur valeur historique d'acquisition. Lorsque la valeur liquidative de ces valeurs de placement est supérieure à leur prix d'acquisition, elle ne peut être retenue comme valeur au bilan ; dans le cas contraire la moins-value latente éventuelle donne lieu à la comptabilisation d'une dépréciation.

## 2.8 Subventions d'investissement

Aéroports de Paris bénéficie de subventions d'équipement afin d'acquérir ou de créer des valeurs immobilisées. Elles sont enregistrées au niveau des capitaux propres et rapportées au résultat au même rythme que les amortissements des biens subventionnés.

## 2.9 Provisions

Les provisions sont estimées en fonction des données connues de la Société à la date d'arrêté des comptes.

La provision pour engagements sociaux couvre des régimes à prestations définies et d'autres avantages à long terme et ne couvre donc pas les régimes à cotisations définies ni le droit individuel à la formation (DIF).

## Régimes à prestations définies

Aéroports de Paris provisionne l'ensemble des régimes à prestations définies suivants afin d'assurer la couverture de ses engagements sociaux :

- indemnités de fin de carrière ;
- mutuelle aux retraités ;
- régime de préretraite PARDA ;
- régimes de retraite supplémentaire (au nombre de trois).

L'obligation nette de la Société au titre de régimes à prestations définies est évaluée séparément pour chaque régime en estimant le montant des avantages futurs acquis par le personnel en échange des services rendus au cours de la période présente et des périodes antérieures. Ce montant est actualisé pour déterminer sa valeur actuelle, et minoré de la juste valeur des actifs du régime et du coût des services passés non comptabilisés. Le taux d'actualisation est égal au taux, à la date de clôture, fondé sur les obligations de première catégorie dont la date d'échéance est proche de celle des engagements de la Société. Les calculs sont effectués par un actuarien qualifié en utilisant la méthode des unités de crédit projetées.

La fraction des écarts actuariels cumulés non comptabilisés excédant 10 % du montant le plus élevé entre la valeur actuelle de l'obligation au titre des prestations définies et la juste valeur des actifs du régime est comptabilisée dans le compte de résultat sur la durée de vie active moyenne résiduelle attendue des membres du personnel bénéficiant du régime.

Les hypothèses actuarielles sont précisées au paragraphe 4.4.

## Autres avantages à long terme

Aéroports de Paris provisionne également d'autres avantages à long terme tels qu'un régime de préretraite PARDA et un régime de médailles du travail. L'obligation nette de la Société au titre des avantages à long terme autres que les régimes de retraite, est égale à la valeur des avantages futurs acquis par le personnel en échange des services rendus au cours de la période présente et des périodes antérieures. Ces avantages sont actualisés et minorés, le cas échéant, de la juste valeur des actifs dédiés. Le taux d'actualisation est égal au taux d'intérêt, à la date de clôture, des obligations de première catégorie ayant des dates d'échéances proches de celles des engagements de la Société. Le montant de l'obligation est déterminé en utilisant la méthode des unités de crédit projetées. Les écarts actuariels sont comptabilisés en résultat de la période au cours de laquelle ils surviennent.

## Régime à cotisations définies

Un régime à cotisations définies est un régime d'avantages postérieurs à l'emploi en vertu duquel une entité verse des cotisations définies à une entité distincte et n'aura aucune obligation juridique ou implicite de payer des cotisations supplémentaires. Les cotisations à payer à un régime à cotisations définies sont comptabilisées en charges liées aux avantages du personnel lorsqu'elles sont dues. Les cotisations payées d'avance sont comptabilisées à l'actif dans la mesure où cela conduira à un remboursement en trésorerie ou à une diminution des paiements futurs.

## Droit individuel à la formation (DIF)

Les salariés des entreprises françaises bénéficient d'un droit individuel à la formation (DIF). Le DIF permet à tout salarié de se constituer un crédit d'heures de formation de vingt heures par an, cumulable sur six ans dans la limite de 120 heures.

Les dépenses engagées dans ce cadre sont considérées comme des charges de la période et ne donnent pas lieu, sauf cas particulier, à comptabilisation d'une provision.

Le crédit de formation correspondant aux droits acquis au titre du DIF par les salariés s'élève à 720 134 heures au 31 décembre 2014.

La loi du 5 mars 2014 relative à la formation met en œuvre le compte personnel de formation (CPF) qui remplace le DIF à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2015.

Les heures de formation au titre du DIF sont transférables et pourront être mobilisées dans les conditions du CPF jusqu'au 31 décembre 2020.

## 2.10 Dettes financières

### Frais et primes d'émission des emprunts

Les frais d'émission d'emprunts obligataires sont enregistrés directement en charges financières à la date d'émission. Les primes d'émission ou de remboursement des obligations sont comptabilisées en charges ou en produits financiers sur la durée de l'emprunt concerné.

### Opérations en devises

Les soldes monétaires libellés en devises sont convertis en fin d'exercice aux taux de clôture, à l'exception de ceux couverts par des contrats d'échanges de devises. Les opérations parfaitement couvertes, notamment les dettes financières en devises, sont présentées au cours de couverture.

À la date d'arrêté des comptes, lorsque l'application du cours de conversion a pour effet de modifier les montants en Euros précédemment comptabilisés, les différences de conversion sont inscrites au passif du bilan lorsque la différence correspond à un gain latent et à l'actif du bilan lorsque la différence correspond à une perte latente. Les pertes latentes entraînent la constitution d'une provision pour pertes de change.

### Instruments financiers dérivés

Aéroports de Paris gère les risques de marché liés aux variations des taux d'intérêt et des cours de change, en utilisant des instruments financiers dérivés, notamment des swaps de taux d'intérêt et des swaps de devises. Tous ces instruments sont utilisés à des fins de couverture et sont strictement adossés. Les produits et charges résultant de l'utilisation de ces instruments dérivés de couverture sont constatés en résultat de manière symétrique à l'enregistrement des charges et produits des opérations couvertes. Les soultes reçues ou payées lors de la mise en place des swaps couvrant la dette financière sont

constatées en résultat sur la durée des contrats comme un ajustement de la charge d'intérêt.

## 2.11 Intégration fiscale

La société Aéroports de Paris a opté pour le régime de l'intégration fiscale en intégrant les filiales détenues directement ou indirectement à plus de 95 % : Hub Safe (ex Alyzia Sûreté), ADP Ingénierie, Aéroports de Paris Investissement, Aéroports de Paris Management, ADPM1, ADPM2, ADPM3, ADPM4 (ex Alyzia Sûreté France), Cœur d'Orly Commerces Investissement, Cœur d'Orly Investissement, Hub One, Ville Aéroportuaire Immobilier et Hub One Mobility (ex Nomadadvance).

Les conventions d'intégration fiscale liant la société mère aux filiales sont toutes strictement identiques et prévoient :

- le versement par la filiale à la mère d'une contribution égale à l'impôt qui aurait grevé son résultat au cas où celui-ci serait bénéficiaire ;
- l'absence de tout droit à créance au profit de la filiale en raison du transfert éventuel à la mère d'un déficit fiscal.

## 2.12 Charges à caractère somptuaire

En application des dispositions de l'article 223 quatercies du Code général des impôts, l'assemblée générale ordinaire approuvera le montant des charges non déductibles de l'impôt de l'exercice.

Ces charges s'élèvent à 105 milliers d'euros et concernent les amortissements non déductibles des véhicules de tourisme dont Aéroports de Paris a l'usage, soit sous la forme de location longue durée, soit en pleine propriété.

## 2.13 Revenus liés à la sûreté et à la sécurité aéroportuaire

Aéroports de Paris perçoit un produit, dans le cadre des missions de service public au titre de la sécurité, la sûreté du transport aérien, le sauvetage et la lutte contre l'incendie des aéronefs.

Ce produit couvre les coûts engagés dans le cadre de ces missions. Il est versé par la Direction générale de l'aviation civile (DGAC) qui le finance par le biais de la taxe d'aéroport prélevée auprès des compagnies aériennes.

Ce revenu est comptabilisé au fur et à mesure des coûts estimés éligibles au remboursement par la DGAC.

## NOTE 3

## Notes sur le bilan

## 3.1 Immobilisations

(en millions d'euros)	Au 31/12/2013	Acquisitions	Cessions et mises au rebut	Virement de poste à poste	Au 31/12/2014
▪ Concessions et droits similaires, brevets, licences, marques, procédés, droits et valeurs similaires	179	-	(12)	14	181
<b>Immobilisations incorporelles</b>	<b>179</b>	<b>-</b>	<b>(12)</b>	<b>14</b>	<b>181</b>
▪ Terrains	53	-	-	-	53
▪ Aménagements des terrains	27	-	-	-	27
▪ Constructions	10 102	-	(27)	410	10 484
▪ Constructions sur sol d'autrui	6	-	-	-	5
▪ Inst. techniques, matériels et outillages industriels	138	-	(1)	9	147
▪ Autres immobilisations corporelles	331	-	(4)	17	344
<b>Immobilisations corporelles</b>	<b>10 657</b>	<b>-</b>	<b>(33)</b>	<b>436</b>	<b>11 060</b>
<b>Immobilisations en cours</b>	<b>346</b>	<b>388</b>	<b>(1)</b>	<b>(450)</b>	<b>283</b>
<b>Avances fournisseurs immobilisations</b>	<b>1</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>3</b>	<b>3</b>
<b>TOTAL</b>	<b>11 183</b>	<b>388</b>	<b>(46)</b>	<b>3</b>	<b>11 527</b>

## Principales mises en service au cours de l'exercice :

Le montant des immobilisations mises en service au cours de l'exercice 2014 s'élève à 450 millions d'euros et comprend notamment :

- la densification des commerces de l'Isthme du terminal 2 E ;
- les aménagements des linéaires d'Orly Ouest et Sud ;
- la réhabilitation de la piste 4 ;
- le rachat du 400 Hz sur les terminaux ABCD ;
- la Caserne SSLIA d'Orly ;
- la création d'un parc abonné à l'Est du parc EF ;
- la création d'un passage pour véhicules sous la voie Echo ;
- de nouveaux blocs sanitaires à Orly Ouest.

## Principales acquisitions sur immobilisations en cours :

Le montant des investissements réalisés au cours de l'exercice 2014 s'élève à 388 millions d'euros et inclut notamment les projets suivants :

- sur l'aéroport de Paris-Charles de Gaulle :
  - la réhabilitation de la piste 4,
  - le rachat du 400 Hz sur les terminaux ABCD,
  - la création d'un passage pour véhicules sous la voie Echo,
  - la création d'un parc abonné à l'Est du parc EF,
  - les études du nouveau siège social à CDG,
  - la réhabilitation du satellite 4 du terminal 1,

- TDS3, trieur bagage du S3,
- la poursuite de la reconfiguration du seuil 08L du doublet sud de la plate-forme,
- l'alimentation de CDG en 225KV,
- la densification des commerces de l'Isthme du terminal 2 E,
- l'accueil de l'A380 au terminal 2C ;
- sur l'aéroport de Paris-Orly :
  - l'extension Jetée EST d'Orly Sud,
  - les études du bâtiment de jonction d'Orly,
  - l'optimisation de l'IFBS (Inspection Filtrage de Bagages en Soute) du Hall1 d'Orly Ouest,
  - la rénovation de la voie de circulation avion Whisky2,
  - les aménagements des linéaires d'Orly Ouest et Sud,
  - la rénovation de la salle au large Schengen d'Orly Ouest,
  - les liaisons verticales du RdC du parc P1 d'Orly Sud,
  - l'intégration des IFBS (Inspection Filtrage de Bagages en Soute) à Orly Sud,
  - de nouveaux blocs sanitaires à Orly Ouest.

## Principales cessions et mises au rebut :

Au 31 décembre 2014, le montant total des immobilisations cédées est de 2 millions d'euros. Les principales cessions concernent la vente de véhicules pour 1 million d'euros.

Le montant des immobilisations mises au rebut au cours de l'exercice 2014 s'élève à 43 millions d'euros.

**Tableau des amortissements**

(en millions d'euros)	Au 31/12/2013	Dotations	Reprises	Au 31/12/2014
▪ Concessions et droits similaires, brevets, licences, marques, procédés, droits et valeurs similaires	(152)	(13)	12	(153)
<b>Immobilisations incorporelles</b>	<b>(152)</b>	<b>(13)</b>	<b>12</b>	<b>(153)</b>
▪ Aménagements des terrains	(15)	(1)	-	(16)
▪ Constructions	(4 440)	(381)	24	(4 797)
▪ Constructions sur sol d'autrui	(4)	-	-	(4)
▪ Inst. techniques, matériels et outillages industriels	(85)	(9)	1	(93)
▪ Autres immobilisations corporelles	(187)	(16)	4	(198)
<b>Immobilisations corporelles</b>	<b>(4 731)</b>	<b>(407)</b>	<b>29</b>	<b>(5 109)</b>
<b>TOTAL</b>	<b>(4 883)</b>	<b>(420)</b>	<b>41</b>	<b>(5 262)</b>

**Tableau de réévaluation des immobilisations**

(en millions d'euros)	Valeurs réévaluées			Amortissements Réévalués		Provisions retraitées (6) = (2) - (5)	
	Valeur brute (1)	Augmentation de la valeur (2)	Total (3) = (1)+(2)	Marge d'amortissement utilisée			
				Exercice (4)	Cumulée (5)		
Terrains	19	22	41			22	
<b>Immobilisations non amortissables</b>	<b>19</b>	<b>22</b>	<b>41</b>	-	-	<b>22</b>	
Aménagements des terrains	1		1				
Constructions	350	312	662	1	306	7	
<b>Immobilisations amortissables</b>	<b>351</b>	<b>312</b>	<b>663</b>	<b>1</b>	<b>306</b>	<b>7</b>	
<b>TOTAL</b>	<b>370</b>	<b>334</b>	<b>704</b>	<b>1</b>	<b>306</b>	<b>29</b>	

### 3.2 Immobilisations financières

#### Valeur brute

(en millions d'euros)	Au 31/12/2013	Augmentation	Diminution	Au 31/12/2014
Titres de participation	1 334	23	-	1 356
Autres formes de participation	1	5	-	6
Créances rattachées à des titres de participation	10	45	(1)	54
Prêts	10	1	(1)	10
Autres immobilisations financières	36	49	(73)	12
<b>TOTAL</b>	<b>1 390</b>	<b>122</b>	<b>(74)</b>	<b>1 438</b>

L'évolution du poste « Titres de participation » concerne l'acquisition de 40 % des parts de Roissy Continental Square pour 23 millions d'euros.

La variation des « Autres formes de participation » porte sur l'acquisition du FCPI X-Ange.

La variation du poste « Créances rattachées à des titres de participation » s'explique principalement par l'octroi d'un prêt de 45 millions d'euros à Roissy Continental Square.

La variation nette « Autres immobilisations financières » qui s'élève à 24 millions d'euros est constituée essentiellement d'intérêts courus sur swaps.

#### Dépréciation

Les dépréciations sur les « Titres de participation » s'élèvent à 47 millions d'euros :

ADP Ingénierie	25 millions d'euros
Alyzia Holding	19 millions d'euros
SAS Cœur d'Orly Investissement	1 million d'euros
Airportsmart	1 million d'euros

### 3.3 Créances d'exploitation

Les « Créances clients et comptes rattachés » diminuent de 3 % pour s'établir à 474 millions d'euros contre 491 millions d'euros à la clôture du 31 décembre 2013.

(en millions d'euros)	Au 31/12/2014	Au 31/12/2013
Clients	296	320
Clients douteux ou litigieux	24	24
Clients : factures à établir	154	147
<b>Créances clients et comptes rattachés</b>	<b>474</b>	<b>491</b>
Fournisseurs	1	2
Organismes sociaux	-	1
Impôts et taxes	48	66
Comptes courants	54	39
Divers débiteurs	2	2
<b>Autres créances</b>	<b>106</b>	<b>110</b>
<b>TOTAL</b>	<b>580</b>	<b>601</b>

## Comptes courants

Les comptes courants, en autres créances, se décomposent ainsi :

(en millions d'euros)	Au 31/12/2014	Au 31/12/2013
ADP Ingénierie	17	11
SAS Cœur d'Orly Investissement	23	13
<b>Filiales (intégrées globalement)</b>	<b>40</b>	<b>24</b>
Média Aéroports de Paris	-	1
Relay ADP	1	2
Société de Distribution Aéroportuaire	13	12
<b>Entreprises associées et co-entreprises</b>	<b>14</b>	<b>15</b>
<b>TOTAL</b>	<b>54</b>	<b>39</b>

Parallèlement, le montant des créances douteuses se stabilisent à 24 millions d'euros.

La dépréciation de l'actif circulant s'élève à 40 millions :

Créances clients et comptes rattachés	32 millions d'euros
Comptes courants	8 millions d'euros

## 3.4 Disponibilités

Les placements à court terme d'Aéroports de Paris sont constitués de SICAV.

Le poste des « Valeurs Mobilières de Placement » s'élève au terme de l'exercice 2014 à 1 224 millions d'euros contre 1 026 millions d'euros à la clôture du 31 décembre 2013 soit une augmentation de 198 millions d'euros.

## La plus-value latente des valeurs mobilières de placement

(en millions d'euros)	Valeurs comptables	Valeurs d'inventaire	Plus values latentes
SICAV de placements	1 224	1 224	-

## La trésorerie par nature

(en millions d'euros)	Au 31/12/2014	Au 31/12/2013
Banques	8	4
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>4</b>

## 3.5 Primes de remboursement des obligations

Les primes de remboursement constituent la différence entre la valeur de remboursement des emprunts obligataires et leur valeur nominale :

- elles sont portées à l'actif lorsque l'obligation est émise au-dessous du pair ;
- elles sont inscrites au passif lorsque l'obligation est émise au-dessus du pair.

(en millions d'euros)	Actif	Passif
Primes sur emprunts obligataires émis	18	-

## 3.6 Différences de conversion Actif et Passif

À la clôture des comptes 2014, Aéroports de Paris a constaté des écarts de conversion Actif pour un montant de 322 milliers d'euros.

Ces différences portent sur les comptes courants en devises.

### 3.7 Comptes de régularisation Actif et Passif

Les comptes de régularisation au terme de l'exercice 2014 comprennent les postes suivants :

- les charges constatées d'avance ;
- les produits constatés d'avance.

#### Charges constatées d'avance

Assurances	14 millions d'euros
Déneigement	1 million d'euros
Loyer	1 million d'euros
Informatique	1 million d'euros

Les charges constatées d'avance sont principalement constituées d'éléments relatifs aux contrats d'assurances souscrits par Aéroports de Paris. Ils représentent 82 % des charges constatées d'avance.

#### Produits constatés d'avance

Loyers part fixe	67 millions d'euros
Terminal 2G	37 millions d'euros
SCI Aéroville (Bail à construction)	19 millions d'euros
Trieur-bagage Est (TBE)	13 millions d'euros
Parcs de stationnement	8 millions d'euros

Les loyers part fixe représentent 47 % des produits constatés d'avance.

### 3.8 Capitaux propres

(en millions d'euros)	Au 31/12/2013	Changement de méthode *	Augmentation	Diminution	Affectation du résultat	Au 31/12/2014
Capital	297	-	-	-	-	297
Primes d'émission	543	-	-	-	-	543
Écarts de réévaluation	24	-	-	-	-	24
Réserve légale	30	-	-	-	-	30
Autres réserves	839	-	-	-	-	839
Report à nouveau	701	(27)	-	-	129	803
Résultat de l'exercice	312	-	352	-	(312)	352
Subventions d'investissements	38	-	2	(3)	-	39
Provisions réglementées	1 038	-	93	(60)	-	1 071
<b>TOTAL</b>	<b>3 821</b>	<b>(27)</b>	<b>447</b>	<b>(63)</b>	<b>(183)</b>	<b>3 996</b>

\* La société a complété la couverture de ses engagements sociaux du régime de retraite supplémentaire « Cadres ». L'impact de ce changement de méthode sur les capitaux propres s'élève à 27 millions d'euros.

Les capitaux propres d'Aéroports de Paris s'élèvent à 3 996 millions d'euros.

Conformément à la décision de l'AGM du 15 mai 2014, un dividende de 1,85 euro par action a été versé le 28 mai 2014 représentant un total de 183 077 144 euros.

### 3.9 Provisions

(en millions d'euros)	Au 31/12/2013	Changement de méthode	Dotations	Reprises	Au 31/12/2014
Provisions pour litiges	18	-	2	(4)	16
Autres provisions pour risques	31	-	9	(10)	30
<b>Provisions pour risques</b>	<b>49</b>	<b>-</b>	<b>11</b>	<b>(14)</b>	<b>46</b>
Provisions pour impôts	13	-	3	(10)	6
Provisions pour restructuration	44	-	-	(16)	28
Provisions pour engagements sociaux	331	27	33	(13)	378
Autres provisions pour charges	3	-	1	(1)	3
<b>Provisions pour charges</b>	<b>391</b>	<b>27</b>	<b>37</b>	<b>(41)</b>	<b>414</b>
<b>TOTAL</b>	<b>440</b>	<b>27</b>	<b>48</b>	<b>(55)</b>	<b>460</b>

La provision pour restructuration s'élève à 28 millions d'euros et concerne principalement les charges liées au Plan de Départ Volontaire. Ces départs ont fait l'objet d'une reprise des engagements sociaux à hauteur de 16 millions d'euros.

Le 13 juin 2013, la société JSC Investissements a engagé un recours indemnitaire à raison de la décision par laquelle Aéroports de Paris a, en 2004, refusé de lui accorder une autorisation d'occupation temporaire du domaine public en vue de la construction et l'exploitation d'un centre de commerces et de services, sur l'emprise aéroportuaire de l'aéroport de Paris-Charles de Gaulle. La procédure est pendante. Aéroports de Paris ne s'attend pas à une issue négative de ce contentieux.

Les intérêts courus sur emprunts s'élèvent à 73 millions d'euros et comprennent :

Intérêts courus sur emprunts obligataires	65 millions d'euros
Intérêts courus sur emprunts swapés	7 millions d'euros

### Variation de la dette financière

(en millions d'euros)	Au 31/12/2013	Augmentation	Diminution	Au 31/12/2014
Emprunts obligataires	3 411	500	(412)	3 501
Emprunts auprès des établissements de crédit	517	-	-	517
Autres emprunts	4	1	(1)	4
Dépôts, droits estimés et consignations reçus	16	1	(1)	16
Intérêts courus sur emprunts	117	73	(117)	73
Concours bancaires	2	2	-	4
<b>TOTAL</b>	<b>4 067</b>	<b>578</b>	<b>(531)</b>	<b>4 115</b>

**Situation des emprunts hors concours bancaires**

(en millions d'euros)	Capital initial emprunté	Taux nominal	Capital restant dû initial	Amortissement du capital	Souscription d'emprunts	Capital restant dû final
ADP EUR 500 M 2008-2014	500	6,375 %	411	(411)	-	-
ADP CHF 250 m 2009-2015	166	3,125 %	166	-	-	166
ADP CHF 200 M 2010-2017	135	2,5 %	135	-	-	135
ADP EUR 500 M 2010-2020	500	3,886 %	500	-	-	500
ADP EUR 400 M 2011-2021	400	4,0 %	400	-	-	400
ADP EUR 400 M 2011-2022	400	3,875 %	400	-	-	400
ADP EUR 300 M 2012-2019	300	2,375 %	300	-	-	300
ADP EUR 500 M 2012-2024	500	3,125 %	500	-	-	500
ADP EUR 600 M 2013-2028	600	2,75 %	600	-	-	600
ADP EUR 500 M 2014-2028	500	1,50 %	-	-	500	500
<b>Emprunts obligataires</b>	<b>4 001</b>		<b>3 412</b>	<b>(411)</b>	<b>500</b>	<b>3 501</b>
BEI EUR 100 M 2003-2018	100	Eur 3M + marge	100	-	-	100
BEI EUR 220M 2004-2019	220	Eur 3M + marge	220	-	-	220
BEI EUR 30 M 2004-2019	30	Eur 3M + marge	30	-	-	30
BEI EUR 130 M 2005-2020	130	Eur 3M + marge	130	-	-	130
DEUTSCHE Bank EUR 37 M 2010-2020	37	4,125 %	37	-	-	37
<b>Emprunts auprès des établissements de crédit</b>	<b>517</b>		<b>517</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>517</b>
<b>Autres emprunts</b>	<b>6</b>		<b>4</b>	<b>(1)</b>	<b>1</b>	<b>4</b>
<b>TOTAL</b>	<b>4 523</b>		<b>3 932</b>	<b>(412)</b>	<b>501</b>	<b>4 021</b>

**Situation des swaps sur emprunts obligataires**

(en millions d'euros)				Remboursements effectués		Remboursements obtenus	
Date du swap initial	Durée	Montant	Juste valeur	Taux	Charges	Taux	Produits
24/01/09	5 ans	70	-	Eur 3M + marge	(1)	Fixe	4
24/01/09	5 ans	60	-	Eur 3M + marge	(1)	Fixe	4
24/01/09	5 ans	50	-	Eur 3M + marge	-	Fixe	3
24/01/09	5 ans	50	-	Eur 3M + marge	-	Fixe	3
24/01/09	5 ans	70	-	Eur 3M + marge	(1)	Fixe	4
24/01/09	5 ans	50	-	Eur 6M + marge	(1)	Fixe	3
24/04/09	5 ans	70	-	Fixe	(4)	Eur 3M + marge	1
24/04/09	5 ans	60	-	Fixe	(4)	Eur 3M + marge	1
24/04/09	5 ans	50	-	Fixe	(3)	Eur 3M + marge	-
24/04/09	5 ans	50	-	Fixe	(3)	Eur 3M + marge	-
24/04/09	5 ans	70	-	Fixe	(4)	Eur 3M + marge	1
24/07/09	5 ans	50	-	Fixe	(3)	Eur 6M + marge	1
08/07/11	10 ans	100	20	Eur 3M + marge	(1)	Fixe	4
08/07/11	10 ans	100	21	Eur 3M + marge	(1)	Fixe	4
08/07/12	9 ans	100	(11)	Fixe	(3)	Eur 3M + marge	1
08/07/12	9 ans	100	(11)	Fixe	(3)	Eur 3M + marge	1
<b>TOTAL SWAPS SUR EMPRUNTS OBLIGATOIRES</b>		<b>1 100</b>			<b>(30)</b>		<b>35</b>
15/07/09	6 ans	166	41	Fixe	(7)	Fixe	6
10/05/10	7 ans	67	21	Eur 3M + marge	(1)	Fixe	2
10/05/10	7 ans	67	21	Eur 3M + marge	(1)	Fixe	2
<b>TOTAL SWAPS SUR EMPRUNTS OBLIGATOIRES EN DEVISES</b>		<b>300</b>			<b>(9)</b>		<b>10</b>

**3.11 Dettes d'exploitation**

À la clôture 2014, le poste « Fournisseurs et comptes rattachés » est en réduction de 9 millions d'euros passant de 190 millions d'euros à 181 millions d'euros, soit une diminution de 5 %.

(en millions d'euros)	Au 31/12/2014	Au 31/12/2013
Fournisseurs	80	80
Fournisseurs : factures non parvenues	101	110
<b>Fournisseurs et comptes rattachés</b>	<b>181</b>	<b>190</b>
Personnel	117	111
Organismes sociaux	79	73
Impôts et taxes	64	64
<b>Dettes fiscales et sociales</b>	<b>260</b>	<b>248</b>
<b>TOTAL</b>	<b>441</b>	<b>438</b>

### 3.12 Dettes diverses

(en millions d'euros)	Au 31/12/2014	Au 31/12/2013
Fournisseurs d'immobilisations	46	48
Fournisseurs immobilisations : factures non parvenues	71	100
<b>Dettes sur immobilisations et comptes rattachés</b>	<b>117</b>	<b>148</b>
Clients créateurs	10	13
Comptes courants	192	187
Créditeurs divers	4	30
<b>Autres dettes</b>	<b>206</b>	<b>230</b>
<b>TOTAL</b>	<b>323</b>	<b>378</b>

### Comptes courants

Les comptes courants, en dettes diverses, se décomposent ainsi :

(en millions d'euros)	Au 31/12/2014	Au 31/12/2013
Aéroports de Paris Management	166	168
Hub Safe (anciennement Alyzia Sûreté)	11	11
Hub One	15	8
<b>Filiales (intégrées globalement)</b>	<b>192</b>	<b>187</b>

### NOTE 4

### Notes sur le compte de résultat

#### 4.1 Ventilation du montant net du chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires de la société s'élève au titre de l'exercice 2014 à 2 759 millions d'euros soit une progression de 1 %. Cette augmentation s'explique notamment par la progression des « Redevances aéronautiques » et des « Parcs et accès ». Cette variation est atténuée par la diminution des « Revenus liés à la sûreté et à la sécurité aéroportuaire » et des « Prestations industrielles ».

(en millions d'euros)	2014	2013
Redevances aéronautiques	951	908
Revenus liés à la sûreté et à la sécurité aéroportuaire	485	502
Activités commerciales	403	388
Recettes locatives	323	323
Redevances spécialisées	207	208
Parcs et accès	183	165
Assistance aéroportuaire	116	129
Prestations industrielles	43	60
Autres recettes	48	51
<b>TOTAL</b>	<b>2 759</b>	<b>2 734</b>

## 4.2 Production immobilisée

Au terme de l'exercice 2014, le compte de production immobilisée fait apparaître un montant de 64 millions d'euros représentant les « Frais d'études et de surveillance de travaux » (FEST) contre 60 millions d'euros au titre de l'exercice 2013.

(en millions d'euros)	2014	2013
Production immobilisée	64	60

## 4.3 Autres achats et charges externes

(en millions d'euros)	2014	2013
<b>Achats non stockés de matières et fournitures</b>	<b>(57)</b>	<b>(70)</b>
Personnel extérieur	(12)	(13)
Sous-traitance générale	(550)	(613)
Locations et charges locatives	(14)	(12)
Entretien, réparations & maintenance	(125)	(116)
Primes d'assurances	(10)	(11)
Etudes et recherches	(2)	(3)
Divers, documentation, séminaires	(3)	(2)
Rémunérations d'intermédiaires et honoraires	(24)	(22)
Publicité, publications, relations publiques	(14)	(10)
Transports de biens et transports collectifs du personnel	(9)	(7)
Déplacements, missions et réceptions	(8)	(9)
Frais postaux et communication	(27)	(26)
Services bancaires et assimilés	(2)	(3)
Services extérieurs divers	(2)	(1)
Travaux divers	(26)	(25)
<b>Charges externes</b>	<b>(828)</b>	<b>(873)</b>
<b>TOTAL</b>	<b>(884)</b>	<b>(943)</b>

Le montant des « Charges externes » s'élève à 828 millions d'euros contre 873 millions d'euros au cours de l'exercice 2013, soit une réduction de 45 millions d'euros et concerne principalement :

Sous-traitance générale	– 63 millions d'euros
Entretien, réparation, maintenance	9 millions d'euros
Publicité, publications, relations publiques	4 millions d'euros
Locations et charges locatives	2 millions d'euros
Rémunérations d'intermédiaires et honoraires	2 millions d'euros

## 4.4 Charges de personnel

### Charges courantes

Au cours de l'exercice 2014, les charges de personnel ont atteint 589 millions d'euros contre 584 millions d'euros, soit une augmentation de 1 %.

Le crédit d'impôt compétitivité emploi (CICE), qui est comptabilisé en diminution des charges de personnel, s'élève à 4 millions d'euros.

L'ensemble des engagements sociaux souscrits par Aéroports de Paris sont les suivants :

#### RÉGIME À COTISATIONS DÉFINIES

Aéroports de Paris a mis en place en 2007 un régime à cotisations définies (articles 83 au sens du Code général des impôts), dont la

cotisation, exclusivement payée par la Société est égale à 1,7 % du plafond de la Sécurité sociale.

#### RÉGIME D'INDEMNITÉS DE FIN DE CARRIÈRE

Il s'agit de l'indemnité de départ à la retraite versée aux salariés d'Aéroports de Paris admis à faire valoir leur droit à la retraite. L'indemnité versée est un capital en nombre de mois de salaire dépendant de l'ancienneté effectuée au sein d'Aéroports de Paris à la date de retraite. Des charges patronales sont dues sur ce capital.

#### MUTUELLE AUX RETRAITÉS

Aéroports de Paris participe au financement de la cotisation de deux contrats mutuelle couvrant deux populations fermées d'anciens salariés retraités. La provision constituée représente la totalité des charges relatives à ces participations de la société Aéroports de Paris.

## RÉGIME DE PRÉRETRAITE

Le régime de préretraite PARDA (Protocole d'Accord de Régime de Départ Anticipée) consiste à verser un revenu de remplacement sur une période temporaire précédant le départ à la retraite des pompiers, auquel s'ajoutent des charges patronales et la taxe Fillon de 50 %.

## RÉGIME DE RETRAITE À PRESTATIONS DÉFINIES

La société Aéroports de Paris octroie des rentes de retraite supplémentaires et dispose de contrats d'assurance pour la prise en charge de la gestion des paiements des rentes.

Dans ce cadre, la société Aéroports de Paris a opté pour la taxe Fillon sur les primes versées sur le fonds collectif de l'assureur (24 %) pour le régime à prestations définies, et la taxe sur les rentes versées par l'assureur (32 % pour les liquidations survenues à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2013) pour les autres régimes. Le risque principal est donc une révision législative à la hausse de la taxe Fillon, qui augmenterait mécaniquement l'engagement d'Aéroports de Paris.

Les régimes de rentes de retraite supplémentaires sont au nombre de trois :

- un régime de retraite à prestations définies - Ce régime de rentes de retraite viagère est de type additionnel, et concerne l'ensemble des salariés ;
- un régime de retraite supplémentaire - Ce régime de rentes de retraite est :
  - de type « différentiel » pour les pompiers. La rente temporaire est versée simultanément à la rente PARDA,
  - viagère et de type « additionnel » pour une majorité des bénéficiaires du régime PARDA ;
- un régime de retraite supplémentaire « Cadres » - Ce régime de rentes de retraite viagères est de type « différentiel » et concerne une population de Cadres qualifiés.

## RÉGIME DE MÉDAILLES

Les salariés de la société Aéroports de Paris perçoivent les « médailles d'honneur de l'aéronautique ».

## DÉTAIL DU CALCUL ACTUARIEL

Le total de l'engagement social au titre des régimes précédemment décrits est évalué conformément à la Recommandation n° 2003-R 01 du 1<sup>er</sup> avril 2003 du Conseil national de la comptabilité relative aux règles de comptabilisation et d'évaluation des engagements de retraite et avantages similaires.

Les principales hypothèses actuarielles utilisées pour le calcul des engagements sociaux sont :

- un taux d'actualisation de 2,00 % ;
- une augmentation annuelle des salaires de + 4,50 % par an pour les cadres et de + 4,00 à + 4,25 % par an pour les autres catégories, inflation comprise ;
- un taux prise de démission visant à refléter la probabilité que les salariés n'achèvent pas leur carrière dans l'entreprise ;
- des tables de mortalité, tables statistiques TH – TF 2010-2012 sur la phase d'activité et tables génératiionnelles TGH-TGH05 sur la phase des rentes ;
- un âge de départ à la retraite volontaire à 62 ans pour les catégories employés maîtrise et haute maîtrise, et à 65 ans pour la catégorie cadres.

La Société amortit ses écarts actuariels selon la méthode du corridor (10 %).

Le tableau ci-dessous récapitule l'ensemble des engagements sociaux en présentant :

- la variation de la valeur actuarielle ;
- les éléments du passif comptabilisés au bilan ;
- l'analyse de la charge de l'exercice.

(en millions d'euros)	IFC	PARDA	Retraites supplémentaires	Couverture santé	Médailles d'honneur de l'aéronautique	Total
Valeur actuarielle de l'engagement à l'ouverture	238	2	34	82	1	357
Actualisation de l'engagement	8	-	2	3	-	12
Droits acquis au cours de l'exercice	13	1	4	-	-	18
Coût des services passés	-	8	1	-	-	9
Prestations définies	(5)	(1)	(3)	(4)	-	(13)
Gain ou perte actuariel	47	(1)	10	1	-	57
Réduction/transferts de régimes	4	-	(4)	-	-	-
<b>Valeur actuarielle de l'engagement à la clôture</b>	<b>305</b>	<b>10</b>	<b>43</b>	<b>81</b>	<b>1</b>	<b>440</b>
Écart actuariel différé au bilan	(79)	8	(25)	2	-	(93)
Valeur de marché des actifs à la clôture	-	-	(2)	-	-	(2)
Changement de méthode *	-	-	27	-	-	27
Coût des services passés	-	-	(3)	9	-	6
<b>Passifs comptabilisés au bilan</b>	<b>226</b>	<b>18</b>	<b>41</b>	<b>92</b>	<b>1</b>	<b>378</b>
Charge d'actualisation	8	-	2	3	-	12
Rendement des actifs du régime	-	-	-	-	-	-
Amortissement de l'écart actuariel	1	(1)	1	-	-	1
Droits acquis au cours de l'exercice	13	1	4	-	-	18
Coût des services passés	-	8	3	(8)	-	3
Réduction de régimes	3	-	(5)	-	-	(1)
<b>Charge de la période</b>	<b>25</b>	<b>8</b>	<b>5</b>	<b>(5)</b>	<b>-</b>	<b>33</b>

\* La Société a complété la couverture de ses engagements sociaux du régime de retraite supplémentaire « Cadres ». L'impact de ce changement de méthode sur les capitaux propres s'élève à 27 millions d'euros.

#### 4.5 Dotations et reprises d'amortissements, dépréciations et provisions d'exploitation

Le montant des dotations aux provisions pour risques et charges s'élève à 45 millions d'euros et comprend notamment les provisions pour engagements relatifs :

Aux indemnités de fin de carrière	25 millions d'euros
Au PARDA	8 millions d'euros
À la retraite à prestations définies	5 millions d'euros
À la retraite supplémentaire des pompiers	1 million d'euros

Le montant des reprises pour dépréciation des créances douteuses et litigieuses s'élève à 5 millions d'euros. Parallèlement, des créances douteuses ont été passées en perte pour un montant de 1 million d'euros.

(en millions d'euros)	2014		2013	
	Dotations	Reprises	Dotations	Reprises
Immobilisations incorporelles	(13)	-	(15)	-
Immobilisations corporelles	(407)	-	(395)	-
<b>Amortissement des immobilisations</b>	<b>(420)</b>	<b>-</b>	<b>(410)</b>	<b>-</b>
Risques	(12)	16	(14)	23
Charges	(33)	13	(28)	20
<b>Provisions</b>	<b>(45)</b>	<b>29</b>	<b>(42)</b>	<b>43</b>
Créances clients et comptes rattachés	(15)	5	(8)	2
<b>Dépréciations</b>	<b>(15)</b>	<b>6</b>	<b>(8)</b>	<b>2</b>
<b>TOTAL</b>	<b>(480)</b>	<b>35</b>	<b>(460)</b>	<b>46</b>

## 4.6 Résultat financier

Le résultat financier au titre de l'exercice 2014 s'élève à 52 millions d'euros et comprend notamment :

Charges d'intérêts sur emprunts	-107 millions d'euros
Charges d'intérêts des swaps	-18 millions d'euros
Produits d'intérêts et swaps	23 millions d'euros
Produits des participations	46 millions d'euros
Produits nets sur cessions des VMP	3 millions d'euros

Les dépréciations sur les titres de participation sont détaillées dans le paragraphe 3.2.

Les charges financières s'élèvent à 129 millions d'euros représentées principalement par des intérêts et charges assimilés pour un montant de 127 millions d'euros soit 98 % des charges financières.

Les produits financiers s'élèvent à 78 millions d'euros représentés principalement par les produits des swaps et les produits des participations pour respectivement 23 millions d'euros et 45 millions d'euros.

(en millions d'euros)	2014		2013	
	Dotations	Reprises	Dotations	Reprises
Primes de remboursement des obligations	(2)	-	(1)	-
Dépréciation des immobilisations financières	-	4	(23)	-
Dépréciation des autres actifs financiers	-	-	(5)	7
<b>TOTAL</b>	<b>(2)</b>	<b>4</b>	<b>(29)</b>	<b>7</b>

## 4.7 Résultat exceptionnel

Le résultat exceptionnel d'un montant de 23 millions d'euros est principalement constitué de dotations aux amortissements dérogatoires pour 93 millions d'euros. Les reprises concernent les amortissements dérogatoires à hauteur de 59 millions d'euros, les engagements sociaux pour un montant 16 millions d'euros et les impôts pour 10 millions d'euros.

(en millions d'euros)	2014		2013	
▪ Charges exceptionnelles diverses		(12)		(5)
▪ Charges exceptionnelles VNC des éléments cédés		(1)		(1)
▪ Dotations exceptionnelles		(100)		(146)
<b>Charges</b>		<b>(113)</b>		<b>(152)</b>
▪ Produits exceptionnels liés aux cessions		1		4
▪ Produits exceptionnels liés aux subventions		3		2
▪ Reprises exceptionnelles		86		103
<b>Produits</b>		<b>90</b>		<b>109</b>
<b>RÉSULTAT EXCEPTIONNEL</b>		<b>(23)</b>		<b>(42)</b>

## 4.8 Participation

Aéroports de Paris a constaté une participation des salariés aux résultats d'un montant de 19 millions d'euros.

(en millions d'euros)	2014		2013	
Participation des salariés		(19)		(15)

#### 4.9 Impôts sur les bénéfices

Aéroports de Paris ne constate pas d'impôts différés dans les comptes sociaux.

Le tableau ci-après détaille les différences temporaires qui donneront lieu à comptabilisation, dans le futur, d'une dette ou d'une économie d'impôt.

#### Différences temporaires donnant lieu à une dette future d'impôt

(en millions d'euros)	Au 31/12/2014	Au 31/12/2013	Variation
Charges à payer sur participation des salariés	(19)	(15)	(4)
C3S	(4)	(4)	-
Provisions pour engagements sociaux	(376)	(330)	(46)
Autres provisions non déductibles	(13)	(18)	5
Frais d'études et de surveillance des travaux (FEST)	(66)	(77)	10
Frais d'acquisition des titres de participation	(10)	(16)	6
Amortissements des Frais d'Etudes et de Surveillance de Travaux (FEST)	5	10	(5)
Levée d'option Immeuble (Ex. Crédit Bail)	(13)	(13)	-
<b>Charges de l'exercice déductibles sur exercices ultérieurs</b>	<b>(497)</b>	<b>(463)</b>	<b>(34)</b>
Provisions réglementées	1 071	1 038	33
<b>Charges d'exercices ultérieurs déduites au cours de l'exercice</b>	<b>1 071</b>	<b>1 038</b>	<b>33</b>
<b>TOTAL DIFFÉRENCES TEMPORAIRES</b>	<b>574</b>	<b>574</b>	-

La dette future d'impôt estimée à 198 millions d'euros au 31/12/2014 (en supposant un taux d'impôt de 34,43 %) n'a pas varié par rapport à 2013, les différences temporaires étant stables.

#### Ventilation de l'impôt

(en millions d'euros)	Résultat avant impôt	Impôts	Résultat net
Résultat courant	595	(211)	384
Résultat exceptionnel	(23)	8	(15)
Produits d'intégration fiscale		2	2
<b>TOTAL (HORS PARTICIPATION)</b>	<b>572</b>	<b>(200)</b>	<b>371</b>

## NOTE 5

## Autres informations

## 5.1 Échéancier des créances et dettes

Le tableau ci-dessous présente l'échéancier des créances enregistrées au titre de cette clôture. Il distingue notamment les créances liées à l'actif immobilisé des créances liées à l'actif circulant qui constituent la quasi-totalité de l'échéancier des créances.

## Échéancier des créances

(en millions d'euros)	Montant brut	Échéance		
		à moins d'un an	à plus d'un an	à plus de 5 ans
Créances rattachées à des titres de participation	54	5	19	31
Prêts	10	2	4	4
Autres créances immobilisées	12	12	-	-
<b>Créances de l'actif immobilisé</b>	<b>76</b>	<b>18</b>	<b>22</b>	<b>35</b>
Créances clients et comptes rattachés	474	474	-	-
Autres créances	106	106	-	-
<b>Créances de l'actif circulant</b>	<b>580</b>	<b>580</b>	-	-
<b>Charges constatées d'avance</b>	<b>17</b>	<b>8</b>	<b>7</b>	<b>2</b>
<b>TOTAL</b>	<b>673</b>	<b>606</b>	<b>29</b>	<b>37</b>

Les créances sont constituées à 86 % de créances de l'actif circulant.

La majorité des créances est à moins d'un an.

## Échéancier des dettes

(en millions d'euros)	Montant brut	Échéance		
		à moins d'un an	à plus d'un an	à plus de 5 ans
Emprunts obligataires	3 501	-	601	2 900
Emprunts auprès des établissements de crédit	517	-	100	417
Emprunts et dettes financières diverses	98	78	3	17
<b>Dettes financières</b>	<b>4 115</b>	<b>78</b>	<b>704</b>	<b>3 334</b>
Fournisseurs et comptes rattachés	181	181	-	-
Dettes fiscales et sociales	260	260	-	-
<b>Dettes d'exploitation</b>	<b>441</b>	<b>441</b>	-	-
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés	117	117	-	-
Autres dettes	206	206	-	-
<b>Dettes diverses</b>	<b>323</b>	<b>323</b>	-	-
<b>Produits constatés d'avance</b>	<b>144</b>	<b>78</b>	<b>16</b>	<b>50</b>
<b>TOTAL</b>	<b>5 023</b>	<b>920</b>	<b>719</b>	<b>3 384</b>

Le tableau ci-dessus présente l'échéancier des dettes enregistrées au titre de cette clôture. Il distingue notamment les dettes financières, les dettes d'exploitation et les dettes diverses.

Les dettes financières représentent 82 % de la dette globale de la Société. La majorité est exigible à plus de cinq ans.

## 5.2 Détail des charges à payer et produits à recevoir par poste de bilan

Actif (en millions d'euros)	Au 31/12/2014	Passif (en millions d'euros)	Au 31/12/2014
Créances rattachées à des participations	-	Emprunts obligataires	71
Autres immobilisations financières	11	Emprunts auprès des établissements de crédit	1
<b>Actif immobilisé</b>	<b>11</b>	Emprunts et dettes financières diverses	-
Créances clients et comptes rattachés	154	Fournisseurs et comptes rattachés	101
Autres créances	9	Dettes fiscales et sociales	190
Disponibilités	13		
<b>Actif circulant</b>	<b>176</b>	<b>Dettes d'exploitation</b>	<b>291</b>
		Dettes sur immobilisations et comptes rattachés	73
		Autres dettes	-
		<b>Dettes diverses</b>	<b>73</b>
<b>TOTAL</b>	<b>188</b>	<b>TOTAL</b>	<b>437</b>

## 5.3 Flux de trésorerie

### Définition de la trésorerie

La trésorerie, dont les variations sont analysées dans le tableau de flux de trésorerie, se décompose comme suit :

(en millions d'euros)	2014	2013
Trésorerie et équivalents de trésorerie	1 232	1 030
Concours bancaires courants *	(4)	(2)
<b>Trésorerie (selon tableau des flux de trésorerie)</b>	<b>1 228</b>	<b>1 028</b>

\* Figurant dans les Passifs courants en Emprunts et dettes financières à court terme

### Variation du besoin en fonds de roulement

(en millions d'euros)	2014	2013
Variation des clients et autres débiteurs	44	(38)
Variation des fournisseurs et autres créiteurs	(54)	(70)
<b>Variation du besoin en fonds de roulement</b>	<b>(10)</b>	<b>(109)</b>

### Acquisition de filiales et participations

(en millions d'euros)	2014	2013
Acquisition de filiales et participations	(28)	-

En 2014, les acquisitions portent sur la société Roissy Continental Square à hauteur de 23 millions d'euros et sur le FCPI X-Ange d'un montant de 5 millions d'euros.

## 5.4 Engagements hors bilan

(en millions d'euros)	Au 31/12/2014
Cautions	2
Autres	7
Acquisition d'immobilisations	173
<b>ENGAGEMENTS DONNÉS</b>	<b>182</b>
Cautions	8
Garantie à première demande	198
Autres	19
<b>ENGAGEMENTS REÇUS</b>	<b>225</b>

Les avals et cautions correspondent principalement à des cautions accordées sur prêts au personnel, ainsi qu'à des garanties accordées par Aéroports de Paris pour le compte d'ADP Ingénierie et d'Aéroports de Paris Management au bénéfice de divers clients de ces filiales.

Les garanties à première demande ont été exclusivement données par les filiales ADP Ingénierie et Aéroports de Paris Management au titre de la bonne exécution de leurs contrats internationaux.

Une promesse synallagmatique de vente du siège social a été signée courant décembre 2014 et prévoit des engagements donnés et reçus.

## 5.5 Ventilation de l'effectif

Le tableau ci-dessous fournit une ventilation de l'effectif moyen (présents, congés sans solde et détachés).

Catégories	Au 31/12/2014	Au 31/12/2013	Variation	Pourcentage
Cadres (hors PDG et DGD)	1 325	1 287	38	3 %
Agents de maîtrise et techniciens	4 736	4 745	(9)	(0) %
Agents d'exécution	737	804	(67)	(9) %
<b>TOTAL</b>	<b>6 798</b>	<b>6 836</b>	<b>(38)</b>	<b>(1) %</b>

## 5.6 Consolidation

Aéroports de Paris procède à la consolidation de ses filiales directes.

(en millions d'euros)	Pays	Siren	Quote-part du capital détenue par ADP en %	Valeur comptable des titres détenus	
				Brute	Nette
<b>Filiales (intégrées globalement)</b>					
ADP Ingénierie	France	431897081	100 %	25	-
Aéroports de Paris Investissement	France	537791964	100 %	10	10
Aéroports de Paris Management	France	380309294	100 %	108	108
Alyzia Sûreté	France	411381346	100 %	10	10
CDG Express Etudes SAS	France	799378583	33 %	-	-
Hub One	France	437947666	100 %	41	41
Roissy Continental Square	France	509128203	100 %	48	48
SAS Cœur d'Orly Investissement	France	504143207	100 %	11	10
SAS Ville Aéroportuaire Immobilier	France	529889792	100 %	10	10
Tank International Lux	Luxembourg	-	100 %	698	698
<b>Entreprises associées et co-entreprises</b>					
ADPLS Présidence	France	552016628	50 %	-	-
Alyzia Holding	France	552134975	20 %	19	-
Média Aéroports de Paris	France	533165692	50 %	1	1
Relay ADP	France	533970950	49 %	1	1
Schipol Group	Pays-bas	-	8 %	370	370
SCI Roissy Sogaris	France	383484987	40 %	2	2
Société de Distribution Aéroportuaire	France	448457978	50 %	1	1
<b>Entreprises non consolidées</b>					
Airportsmart	Angleterre	-	46 %	1	-
CCS France	France	524095130	20 %	-	-
Centre de Formation des Pompiers (C2FPA)	France	449417310	21 %	-	-
Civi.Pol Conseil	France	434914164	1,03 %	-	-
IDF Capital	France	401380118	1,35 %	-	-
<b>TOTAL</b>				<b>1 356</b>	<b>1 309</b>

## 5.7 Tableau des filiales et participations

(en millions d'euros)	Prêts et avances consenties par ADP non remboursés	Cautions et avals donnés par ADP	Chiffre d'Affaires hors taxes	Résultat de l'exercice	Dividendes encaissés par ADP
<b>Filiales intégrées globalement</b>					
▪ ADP Ingénierie	-	1	65	4	-
▪ Aéroports de Paris Investissement	-	-	-	-	-
▪ Aéroports de Paris Management	-	-	11	(2)	1
▪ Hub Safe (ex Alyzia Sûreté)	-	-	70	3	1
▪ CDG Express Etudes SAS	-	-	-	(6)	-
▪ Hub One	-	-	79	(3)	2
▪ Roissy Continental Square	45	-	14	-	-
▪ SAS Cœur d'Orly Investissement	-	-	-	(1)	-
▪ SAS Ville Aéroportuaire Immobilier	9	-	-	-	-
▪ Tank International Lux	-	-	-	23	23
<b>Entreprises associées et co-entreprises</b>					
▪ ADPLS Présidence	-	-	NC	NC	-
▪ Alyzia Holding	-	-	NC	NC	-
▪ Média Aéroports de Paris	-	-	46	3	-
▪ Relay ADP	-	-	68	2	1
▪ Schipol Group	-	-	1 473	282	11
▪ SCI Roissy Sogaris	-	-	8	1	1
▪ Société de Distribution Aéroportuaire	-	-	699	12	6
<b>Entreprises non consolidées</b>					
▪ Airportsmart	-	-	NC	NC	-
▪ CCS France	-	-	NC	NC	-
▪ Centre de Formation des Pompiers (C2FPA)	-	2	NC	NC	-
▪ Civi.Pol Conseil	-	-	NC	NC	-
▪ IDF Capital	-	-	NC	NC	-
<b>TOTAL</b>	<b>54</b>	<b>2</b>			<b>46</b>

## 5.8 Informations sur les sociétés liées

Le tableau suivant présente des postes figurant au bilan et au compte de résultat d'Aéroports de Paris relatif aux sociétés liées.

(en millions d'euros)	Entreprises liées
Participation	
Valeur brute	1 355
Dépréciation	(46)
Valeur nette	1 309
Créances rattachées à des participations	54
Dépôts et cautionnements versés	1
Créances clients et comptes rattachés	3
Autres créances	54
Charges constatées d'avance	1
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	13
Autres dettes	195
Produits de participation	46
Autres produits financiers	1
Reprises financières	4
Dotations financières	(1)

## NOTE 6 Événements postérieurs à la clôture

### 6.1 Mise à disposition du dossier public de consultation du Contrat de Régulation Économique 2016-2020

Conformément à la régulation économique défini par la loi du 20 avril 2005 relative aux aéroports, Aéroports de Paris a rendu public le lundi 19 janvier 2015 le dossier public de consultation du Contrat de Régulation Économique (CRE) 2016-2020, qui présente la proposition d'Aéroports de Paris détaillée du CRE pour la période 2016-2020.

Cette proposition, fondée sur une hypothèse de croissance du trafic de 2,5 % en moyenne par an, s'articule autour :

- d'un programme d'investissements du périmètre régulé sélectif mais ambitieux de 3,1 milliards d'euros ;
- de la conquête du trafic, en particulier international et en correspondance, grâce notamment à la refonte de la politique tarifaire et à une plus grande qualité de service ;
- d'une compétitivité renforcée grâce à un effort sans précédent de maîtrise des charges courantes du périmètre régulé ;
- et d'un objectif de convergence de la rentabilité des capitaux employés du périmètre régulé au niveau du coût moyen pondéré du capital du Groupe.

La proposition détaillée pour le CRE 2016-2020 est disponible sur [www.aeroportsdeparis.fr](http://www.aeroportsdeparis.fr).

Aéroports de Paris prévoit une signature du CRE 2016-2020 à l'été 2015 pour une application à compter de la période tarifaire débutant le 1<sup>er</sup> avril 2016.

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

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

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

- la rénovation des installations existantes avec le réaménagement et l'extension du terminal actuel ;
- le financement, la conception et la construction d'un nouveau terminal de 175 000 m<sup>2</sup>, 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 %).

## 20.4 Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels

Exercice clos le 31 décembre 2014

Mesdames, Messieurs les Actionnaires,

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre assemblée générale, nous vous présentons notre rapport relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2014, sur :

- le contrôle des comptes annuels de la société Aéroports de Paris, tels qu'ils sont joints au présent rapport ;
- la justification de nos appréciations ;
- les vérifications et informations spécifiques prévues par la loi.

Les comptes annuels ont été arrêtés par le conseil d'administration. Il nous appartient, sur la base de notre audit, d'exprimer une opinion sur ces comptes.

### 1 Opinion sur les comptes annuels

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France ; ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels ne comportent pas d'anomalies significatives. Un audit consiste à vérifier, par sondages ou au moyen d'autres méthodes de sélection, les éléments justifiant des montants et informations figurant dans les comptes annuels. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis, les estimations significatives retenues et la présentation d'ensemble des comptes. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Nous certifions que les comptes annuels sont, au regard des règles et principes comptables français, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine de la Société à la fin de cet exercice.

Sans remettre en cause l'opinion exprimée ci-dessus, nous attirons votre attention sur la note 2.2 de l'annexe qui expose un changement de méthode comptable relatif aux engagements sociaux au titre des dispositifs de retraite supplémentaire.

### 2 Justification des appréciations

En application des dispositions de l'article L. 823-9 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les éléments suivants :

- Les notes 2.3 et 3.1 de l'annexe aux comptes annuels décrivent notamment les principes et les modalités retenus en matière d'actifs immobilisés corporels. Nous avons procédé à l'appréciation des modalités retenues par votre société pour ces évaluations et vérifié, sur la base des éléments disponibles, le caractère raisonnable de leur mise en œuvre.
- La note 2.13 de l'annexe aux comptes annuels expose les règles et les méthodes comptables relatives à la comptabilisation en produits des revenus liés à la sûreté et à la sécurité aéroportuaire. Dans le cadre de notre appréciation des règles et des principes comptables suivis par votre société, nous avons vérifié le caractère approprié

de ces méthodes comptables et des informations fournies dans cette note de l'annexe aux comptes annuels, et nous nous sommes assurés de leur correcte application.

- Comme mentionné dans la première partie du présent rapport, la note 2.2 de l'annexe aux comptes annuels expose le changement de méthode comptable survenu au cours de l'exercice relatif aux engagements sociaux au titre des dispositifs de retraite supplémentaire. Dans le cadre de notre appréciation des principes comptables suivis par votre société, nous nous sommes assurés du bien-fondé de ce changement et de la présentation qui en est faite.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le cadre de notre démarche d'audit des comptes annuels, pris dans leur ensemble, et ont donc contribué à la formation de notre opinion exprimée dans la première partie de ce rapport.

### 3 Vérifications et informations spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par la loi.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur la sincérité et la concordance avec les comptes annuels des informations données dans le rapport de gestion du conseil d'administration et dans les documents adressés aux actionnaires sur la situation financière et les comptes annuels.

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L. 225-102-1 du Code de commerce sur les rémunérations et avantages versés aux mandataires sociaux ainsi que sur les engagements consentis en leur faveur, nous avons vérifié leur concordance avec les comptes ou avec les données ayant servi à l'établissement de ces comptes et, le cas échéant, avec les éléments recueillis par votre société auprès des sociétés contrôlant votre société ou contrôlées par elle. Sur la base de ces travaux, nous attestons l'exactitude et la sincérité de ces informations.

En application de la loi, nous nous sommes assurés que les diverses informations relatives à l'identité des détenteurs de capital, des droits de vote et aux participations réciproques vous ont été communiquées dans le rapport de gestion.

Paris La Défense, le 27 mars 2015

Les Commissaires aux comptes

KPMG Audit  
Département de KPMG SA

Philippe Arnaud  
Associé

ERNST & YOUNG et Autres

Jacques Pierres  
Associé

## 20.5 Informations financières *pro forma*

Non applicable.

## 20.6 Informations financières intermédiaires

Non applicable.

## 20.7 Politique de distribution des dividendes

### Dividendes versés au cours des trois derniers exercices :

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

### Politique de distribution

Le conseil d'administration du 19 février 2015 a décidé de soumettre au vote de la prochaine assemblée générale annuelle devant se réunir

le 18 mai 2015, la distribution d'un dividende de 2,44 euros par action, au titre de l'exercice 2014. Sous réserve du vote en assemblée générale annuelle, la date de mise en paiement interviendrait le 1<sup>er</sup> juin 2015. Ce dividende correspond à un taux de distribution de 60 % du résultat net part du Groupe de l'exercice 2014, inchangé par rapport à celui de l'exercice 2013. Pour mémoire, le taux de distribution avait été augmenté de 50 % à 60 % en 2013, pour les dividendes au titre de l'exercice 2012.

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

### Délai de prescription

Les dividendes non réclamés sont prescrits au profit de l'État à l'issue d'un délai de cinq ans à compter de la date de leur mise en paiement.

## 20.8 Procédures judiciaires et d'arbitrage

À ce jour, en dehors des litiges décrits ci-après, ni Aéroports de Paris ni aucune de ses filiales ne sont ou n'ont été parties à une procédure judiciaire ou arbitrale ou à une procédure devant une autorité indépendante, un organisme gouvernemental ou une autorité non juridictionnelle, qui pourrait avoir, ou a eu, au cours des 12 derniers mois, des effets significatifs sur la situation financière d'Aéroports de Paris et de ses filiales, leur activité, leur résultat ou leur patrimoine.

Le montant global consolidé des provisions constituées pour l'ensemble des litiges du groupe figure à la note 14 et à la note 28 des comptes consolidés présents au chapitre 20.

Les litiges les plus significatifs sont les suivants :

### JSC Investissements

Le 13 juin 2013, la société JSC Investissements a engagé un recours indemnitaire devant le Tribunal de Commerce de Paris à raison de

la décision par laquelle Aéroports de Paris a, en 2004, refusé de lui accorder une autorisation d'occupation temporaire du domaine public en vue de la construction et l'exploitation d'un centre de commerces et de services, sur l'emprise aéroportuaire de l'aéroport de Paris-Charles de Gaulle. La Cour d'appel a, par décision du 18 mars 2015, confirmé l'incompétence des juridictions civiles au profit de la juridiction administrative.

JSC Investissements a introduit une requête devant le Tribunal administratif de Paris.

### Terminal 2E

À la suite de l'effondrement d'une partie de la jetée du terminal 2E de l'aéroport de Paris-Charles de Gaulle le 23 mai 2004, la procédure pénale, après mise en examen d'Aéroports de Paris, Bureau Veritas, GTM et Ingerop, est toujours en cours.

## Requêtes en matière de redevances

Le 10 mai 2014, le Conseil d'État n'a pas admis le pourvoi déposé par Aéroports de Paris contre l'arrêt de la Cour d'administrative d'appel qui avait confirmé l'annulation des redevances relatives à la mise à disposition de banques d'enregistrement et d'embarquement et au traitement des bagages locaux pour l'aéroport de Paris-Charles de Gaulle, sur la période 2011-2012.

Dans le respect des textes et de la jurisprudence, Aéroports de Paris a pris une nouvelle décision tarifaire qui a été homologuée par les autorités administratives compétentes et qui est entrée en vigueur en août 2014. Un nouveau recours en annulation a été déposé le 17 novembre 2014 devant le Tribunal administratif de Paris. L'affaire est pendante.

Par ailleurs, le 22 avril 2014, le Tribunal administratif de Paris a, compte tenu des arguments développés par Aéroports de Paris, rejeté le recours en annulation des redevances de la période 2013-2014. Appel a été interjeté par les compagnies aériennes demanderesses. La procédure est en cours.

Enfin, le Tribunal administratif de Paris a rejeté, par décision du 10 mars 2015, la requête en annulation de la décision pour la période 2014-2015.

## 20.9 Changement significatif de la situation financière ou commerciale depuis le 31 décembre 2014

Les événements significatifs intervenus entre la date de clôture de l'exercice 2014 et le 19 février 2015, date d'arrêté des comptes par le conseil d'administration, sont mentionnés à la note 39 de l'annexe aux comptes consolidés figurant au chapitre 20. Les événements

significatifs intervenus entre le 19 février 2015 et la date du dépôt du présent document de référence figurent au chapitre 12 du présent document de référence.



# Informations complémentaires concernant le capital social et dispositions statutaires RFA

<b>21.1 INFORMATIONS CONCERNANT LE CAPITAL SOCIAL</b>	<b>243</b>	<b>21.2 DISPOSITIONS STATUTAIRES</b>	<b>246</b>
Capital social	243	Objet social	246
Autorisation de rachat d'actions par Aéroports de Paris	243	Organes de gestion	246
Titres non représentatifs du capital	245	Droits attachés aux actions	246
Capital autorisé mais non émis	245	Modification du capital et des droits attachés aux actions	246
		Assemblées générales	247
		Dispositions statutaires ayant pour effet de retarder, différer ou empêcher un changement de contrôle	247
		Identification des actionnaires	247
		Franchissements de seuils	247

---

## 21.1 Informations concernant le capital social

---

### Capital social

À la date de dépôt 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, entièrement libérées et toutes de même catégorie, et n'a fait l'objet d'aucune modification en 2013. Les actions Aéroports de Paris sont négociables sur Euronext Paris (compartiment A) sous le mnémonique ADP depuis le 16 juin 2006.

Aéroports de Paris a été transformée en société anonyme et son capital fixé à 256 084 500 euros, divisé en 85 361 500 actions d'une valeur nominale de 3 euros, en application du décret du 20 juillet 2005.

---

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

#### Programme de rachat d'actions en vigueur

Le conseil d'administration de la Société a mis en œuvre les programmes de rachat d'actions autorisés par l'assemblée générale des actionnaires du 16 mai 2013 (entre le 1<sup>er</sup> janvier et le 15 mai 2014) et celle du 15 mai 2014 (entre le 16 mai et le 31 décembre 2014), dans le cadre d'un contrat de liquidité conclu avec Rothschild & Cie Banque. La somme de 10 millions d'euros a été affectée par le conseil d'administration au compte de liquidité.

Le prix d'achat maximal par action du programme de rachat d'action en cours au 31 décembre 2014 est égal à 120 euros, hors frais d'acquisition, pour le contrat de liquidité et égal à 110 euros, hors frais d'acquisition, pour les autres autorisations du programme de rachat d'actions. Le montant maximal que la Société peut y affecter ne peut être supérieur à 400 millions d'euros.

## Synthèse des opérations réalisées par la Société sur ses propres titres dans le cadre du programme autorisé par l'assemblée générale des actionnaires du 16 mai 2013 et du 15 mai 2014

Au 27 février 2015, Aéroports de Paris ne détenait aucune action propre. Le compte de liquidité du contrat présentait à son crédit un montant de 8 444 986 euros, l'enveloppe de 10 millions d'euros autorisée par le conseil n'ayant pas été intégralement appelée à ce stade. À 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 15 mai 2014 et le 27 février 2015 :

Flux bruts cumulés	Nombre d'actions	Prix moyen (en euros)	Valorisation (en euros)
Nombre d'actions au 15 mai 2014	13 000	91,5	1 189 500
Achats	282 186	97,2	282 186
Ventes	295 186	97,0	295 186
Nombre d'actions au 27 février 2015	-	-	-

Aucune opération n'a été effectuée, dans le cadre du programme de rachats d'actions, par l'utilisation de produit dérivé.

## Descriptif du programme de rachat d'actions soumis à l'approbation de l'assemblée générale ordinaire prévue le 18 mai 2015

Le conseil d'administration du 19 février 2015 soumet à l'approbation de l'assemblée générale ordinaire du 18 mai 2015 une résolution (6<sup>e</sup> résolution) visant à renouveler l'autorisation donnée au conseil d'administration de décider, sous réserve des dispositions du dernier alinéa de l'article L. 6323-1 du Code des Transports, la mise en œuvre d'un programme de rachat d'action permettant d'opérer sur les actions de la Société.

En application des articles 241-2 et 241-3 du Règlement général de l'Autorité des marchés financiers, ainsi que du règlement européen n° 2273/2003, la Société présente ci-après le descriptif du programme de rachat d'actions qui sera ainsi soumis au vote des actionnaires.

Part maximale du capital susceptible d'être acheté par la Société : 5 % du nombre d'actions composant le capital de la Société (à titre indicatif 4 948 030 actions au 27 février 2015) à la date du rachat ; le total des actions détenues à une date donnée ne pourra dépasser 10 % du capital social de la Société existant à la même date.

### Objectifs du programme :

- animer le marché secondaire ou la liquidité de l'action Aéroports de Paris par un prestataire de services d'investissement agissant de manière indépendante dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à la charte de déontologie reconnue par l'Autorité des marchés financiers ;
- attribuer des actions aux salariés au titre de leur participation aux fruits de l'expansion de l'entreprise et de la mise en œuvre du Plan d'Épargne d'Entreprise dans les conditions prévues par la loi, notamment les articles L. 3332-1 et suivants du Code du travail ;
- annuler les actions rachetées, sous réserve d'une autorisation par l'assemblée générale extraordinaire ;
- remettre des actions lors de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant accès au capital par remboursement, conversion, échange, présentation d'un bon ou de toute autre manière ;

- conserver et remettre des actions (à titre de paiement, d'échange ou d'apport) dans le cadre d'opérations de croissance externe ;
- permettre à la Société d'opérer dans tout autre but autorisé ou qui viendrait à être autorisé par la loi ou la réglementation en vigueur.

Les titres rachetés et conservés par Aéroports de Paris seront privés de leurs droits de vote et ne donneront pas droit au paiement du dividende. L'acquisition, la cession ou le transfert des actions pourront être réalisés, dans les limites autorisées par les dispositions légales et réglementaires en vigueur, et par tous moyens à l'exception de la cession d'options de vente, en une ou plusieurs fois, sur le marché ou de gré à gré, y compris par acquisition ou cession de blocs (sans limiter la part du programme de rachat pouvant être réalisée par ce moyen), par offre publique d'achat, de vente ou d'échange, ou par utilisation d'options (à l'exclusion des cessions des options de vente) ou autres contrats financiers négociés sur un marché réglementé ou de gré à gré ou par remise d'actions par suite de l'émission de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société par conversion, échange, remboursement, exercice d'un bon ou de toute autre manière, soit directement soit indirectement par l'intermédiaire d'un prestataire de services d'investissement.

La Société pourra, dans le cadre de la présente autorisation, acquérir les titres dans la limite d'un prix d'achat maximal par action 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 opérations du programme. Le montant maximal affecté à la réalisation du programme est de 550 millions d'euros.

Durée du programme : dix-huit mois à compter du 18 mai 2015, soit jusqu'au 18 novembre 2017.

Mise en œuvre du programme : Le conseil d'administration du 19 février 2015 a décidé, sous la condition suspensive de l'approbation par l'assemblée générale ordinaire du 18 mai 2015 du projet de résolution relatif à l'autorisation à donner au conseil d'administration à l'effet d'opérer sur les actions de la Société, de mettre en œuvre le programme de rachat d'actions autorisé par ladite assemblée dans le cadre du contrat de liquidité conclu entre Aéroports de Paris et un prestataire de service d'investissement, à savoir, à la date de dépôt du présent document de référence, Rothschild & Cie Banque. La somme de 35 millions d'euros resterait affectée à cet objectif.

## **Titres non représentatifs du capital**

L'encours de la dette obligataire d'Aéroports de Paris s'élève à 3 559 millions d'euros au 31 décembre 2014. Le détail des emprunts obligataires est fourni en note 29 de l'annexe aux comptes consolidés présentée au chapitre 20.

## **Capital autorisé mais non émis**

Autorisations d'augmenter et de réduire le capital en vigueur à la date de dépôt du présent document de référence :

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

(1) Avec imputation sur le plafond global d'augmentation de capital de 120 millions d'euros de nominal.

(2) Avec imputation sur le plafond global d'émission de titres de créance de 500 millions d'euros de nominal.

(3) Avec imputation sur le plafond d'augmentation de capital avec suppression de DPS de 40 millions d'euros de nominal visé au point ci-avant « Émissions avec suppression du DPS par offre au public ».

(4) Avec, pour une émission avec suppression de DPS, imputation sur le plafond d'augmentation de capital de 40 millions d'euros de nominal visé au point ci-avant « Émissions avec suppression du DPS par offre au public ».

(5) Sans imputation sur le plafond global d'augmentation de capital de 120 millions d'euros de nominal.

La durée des autorisations est de 26 mois (échéance juillet 2016).

Ces autorisations ont toutes été données au conseil d'administration par les actionnaires lors de l'assemblée générale mixte du 15 mai 2014. À la date de dépôt du présent document de référence, aucune de ces délégations n'a été utilisée.

## Dispositions statutaires

## Informations sur le capital de la Société et celui de ses filiales faisant l'objet d'une option ou d'un accord prévoyant le placer sous option

Aucun plan d'options sur actions n'a été mis en place par la Société.

En ce qui concerne l'alliance Hublink, pour une description (1) du pacte d'actionnaires concernant Aéroports de Paris conclu entre l'État français et Schiphol Group, (2) du pacte d'actionnaires concernant Schiphol Group conclu entre Schiphol Group, l'État néerlandais, la Ville d'Amsterdam et la Ville de Rotterdam et (3) l'*Exit Agreement* conclu entre Aéroports de Paris et Schiphol Group, voir le paragraphe du chapitre 18 respectivement « Alliance avec Schiphol Group ».

En ce qui concerne l'activité des commerces et services, pour une description des accords contractuels conclus par Aéroports de Paris

avec des sociétés du groupe Lagardère Services, pour les co-entreprises Société de Distribution Aéroportuaire et Relay@ADP ainsi que pour les accords conclus par Aéroports de Paris avec JC Decaux France SAS, voir le paragraphe du chapitre 6 « Activités des co-entreprises ».

En ce qui concerne l'activité d'immobilier, pour une description des accords contractuels conclus par Aéroports de Paris (1) avec Altarea et Foncière des Régions, relatifs au projet Cœur d'Orly, voir le paragraphe du chapitre 6 « Activités immobilières sur la plate-forme de Paris-Orly », (2) Schiphol Real Estate, filiale immobilière de Schiphol Group, relatif au bâtiment Continental Square 3, voir le paragraphe du chapitre 6 « Autres développements ».

En ce qui concerne l'activité d'assistance en escale, pour une description des accords contractuels conclus entre Aéroports de Paris et G3S relatifs à Alyzia Holding, voir le paragraphe du chapitre 6 « Activité d'assistance en escale ».

## 21.2 Dispositions statutaires

### Objet social

En application de l'article 2 des statuts, la Société a pour objet, en France et à l'étranger :

- d'assurer la construction, l'aménagement, l'exploitation et le développement d'installations aéroportuaires ;
- de développer toute activité industrielle ou de service dans le domaine aéroportuaire, à destination de toute catégorie de clientèle ;
- de valoriser l'ensemble des actifs mobiliers ou immobiliers qu'elle détient ou utilise ;
- de prendre, d'acquérir, d'exploiter ou de céder tous procédés et brevets concernant les activités se rapportant à l'un des objets susmentionnés ;
- de participer de manière directe ou indirecte à toutes opérations se rattachant à l'un de ces objets, par voie de création de sociétés ou d'entreprises nouvelles, d'apport, de souscription ou d'achat de titres ou de droits sociaux, de prises d'intérêt, de fusion, d'association ou de toute autre manière ;
- généralement, de se livrer à toutes opérations industrielles, commerciales, financières, mobilières ou immobilières se rattachant directement ou indirectement à l'un quelconque des objets susmentionnés.

En outre, elle donne droit au vote et à la représentation dans les assemblées générales, dans les conditions et sous les restrictions légales, réglementaires et statutaires. Ainsi, dans toutes les assemblées générales, chaque actionnaire a autant de voix qu'il possède ou représente d'actions libérées des versements exigibles, sans autres limitations que celles qui pourraient résulter des dispositions légales. Il n'existe pas de clause statutaire prévoyant un droit de vote double ou multiple en faveur des actionnaires d'Aéroports de Paris.

La propriété d'une action emporte de plein droit adhésion aux statuts et aux décisions de l'assemblée générale.

Les actionnaires ne supportent les pertes qu'à concurrence de leurs apports.

Les héritiers, créanciers, ayants droit ou autres représentants d'un actionnaire ne peuvent requérir l'apposition des scellés sur les biens et valeurs de la Société, ni en demander le partage ou la liction, ni s'immiscer dans les actes de son administration ; ils doivent, pour l'exercice de leurs droits, s'en rapporter aux inventaires sociaux et aux décisions de l'assemblée générale.

Chaque fois qu'il sera nécessaire de posséder plusieurs actions pour exercer un droit quelconque, en cas d'échange, de regroupement ou d'attribution d'actions, ou en conséquence d'augmentation ou de réduction de capital, de fusion ou autre opération sociale, les propriétaires d'actions isolées ou en nombre inférieur à celui requis ne peuvent exercer ce droit qu'à la condition de faire leur affaire personnelle du regroupement et, éventuellement, de l'achat ou de la vente d'actions nécessaires.

### Organes de gestion

Voir chapitres 14 et 16.

### Droits attachés aux actions

En application de l'article 11 des statuts, chaque action donne droit, dans les bénéfices et l'actif social, à une part proportionnelle à la quotité du capital qu'elle représente.

### Modification du capital et des droits attachés aux actions

Toute modification du capital ou des droits de vote attachés aux titres qui le composent est soumise au droit commun, les statuts ne prévoient pas de dispositions spécifiques.

## Assemblées générales

### Convocation aux assemblées

Conformément à l'article 20 des statuts, les assemblées générales ordinaires et extraordinaires et, le cas échéant, les assemblées spéciales, sont convoquées, se réunissent et délibèrent dans les conditions prévues par la loi. Elles sont réunies au siège social ou en tout autre lieu, y compris dans un autre département, indiqué dans l'avis de convocation.

### Participation aux assemblées

Tout actionnaire, quel que soit le nombre d'actions qu'il possède, a le droit d'assister aux assemblées générales de la Société et de participer aux délibérations, personnellement ou par mandataire. Le droit des actionnaires de participer aux assemblées générales ordinaires ou extraordinaires est subordonné à l'enregistrement comptable des titres au nom de l'actionnaire ou de l'intermédiaire inscrit pour son compte au troisième jour ouvré précédent l'assemblée à zéro heure (heure de Paris), soit dans les comptes de titres nominatifs tenus par la Société, soit dans les comptes de titres au porteur tenus par l'intermédiaire habilité.

L'inscription ou l'enregistrement comptable des titres dans les comptes de titres au porteur tenus par l'intermédiaire habilité est constaté par une attestation de participation délivrée par ce dernier, le cas échéant par voie électronique, en annexe au formulaire de vote à distance ou de procuration ou à la demande de carte d'admission établis au nom de l'actionnaire ou pour le compte de l'actionnaire représenté par l'intermédiaire inscrit. L'actionnaire souhaitant participer physiquement à l'assemblée et qui n'a pas reçu sa carte d'admission le troisième jour ouvré précédent l'assemblée à zéro heure (heure de Paris), peut aussi se faire délivrer une attestation.

Le conseil d'administration peut, s'il le juge utile, faire remettre aux actionnaires des cartes d'admission nominatives et personnelles et exiger la production de ces cartes pour l'accès à l'assemblée générale.

Si le conseil d'administration le décide au moment de la convocation de l'assemblée, les actionnaires pourront participer à l'assemblée par visioconférence ou par tous moyens de télécommunication permettant leur identification dans les conditions et suivant les modalités fixées par la réglementation en vigueur.

Tout actionnaire peut se faire représenter dans les conditions légales. Il peut également voter par correspondance dans les conditions légales. L'actionnaire ayant voté par correspondance n'a plus la possibilité de participer directement à l'assemblée ou de s'y faire représenter.

Les propriétaires de titres mentionnés au troisième alinéa de l'article L. 228-1 du Code de commerce (propriétaires qui n'ont pas leur domicile sur le territoire français, au sens de l'article 102 du Code civil) peuvent se faire représenter, dans les conditions prévues par la loi, par un intermédiaire inscrit.

### Règles applicables à la modification des statuts

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.

## Dispositions statutaires ayant pour effet de retarder, différer ou empêcher un changement de contrôle

Aux termes de l'article 7 des statuts de la Société, et conformément aux dispositions de l'article L. 6 323-1 alinéa 2 du Code des transports, « les modifications du capital ne peuvent avoir pour effet de faire perdre à l'État la majorité du capital social ».

## Identification des actionnaires

Conformément à l'article 9 des statuts et au Code de commerce, les actions sont nominatives ou au porteur, au choix de l'actionnaire, sous réserve des dispositions légales et réglementaires. Les actions peuvent être inscrites au nom d'un intermédiaire dans les conditions prévues aux articles L. 228-1 et suivants du Code de commerce. L'intermédiaire est tenu de déclarer sa qualité d'intermédiaire détenant des titres pour le compte d'autrui, dans les conditions légales et réglementaires.

Les dispositions des alinéas ci-dessus seront également applicables aux autres valeurs mobilières émises par la Société.

La Société est en droit, dans les conditions légales et réglementaires en vigueur, de demander à tout moment, contre rémunération à sa charge, au dépositaire central qui assure la tenue du compte émission de titres, selon le cas, le nom ou la dénomination, la nationalité, l'année de naissance ou l'année de constitution, et l'adresse des détenteurs de titres au porteur conférant immédiatement ou à terme le droit de vote dans ses propres assemblées d'actionnaires, ainsi que la quantité de titres détenus par chacun d'eux et, le cas échéant, les restrictions dont les titres peuvent être frappés. La Société, au vu de la liste transmise par l'organisme susmentionné, a la faculté de demander aux personnes figurant sur cette liste et dont la Société estime qu'elles pourraient être inscrites pour le compte de tiers les informations ci-dessus concernant les propriétaires de titres.

S'il s'agit des titres de forme nominative donnant immédiatement ou à terme accès au capital, l'intermédiaire inscrit dans les conditions prévues à l'article L. 228-1 du Code de commerce est tenu, dans un délai de dix jours ouvrables à compter de la demande, de révéler l'identité des propriétaires de titres ainsi que la quantité de titres détenus par chacun d'eux sur simple demande de la Société ou de son mandataire, laquelle peut être présentée à tout moment.

## Franchissements de seuils

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

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

## Dispositions statutaires

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. À 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.

Par ailleurs, en vertu des dispositions du Code de commerce, toute personne physique ou morale, agissant seule ou de concert, qui vient à posséder un nombre d'actions représentant plus de 5 %, 10 %, 15 %, 20 %, 25 %, 30 %, 33,33 %, 50 %, 66,66 %, 90 % et

95 % du capital existant ou des droits de vote de la Société, doit en informer la Société et l'AMF par lettre en indiquant le nombre total d'actions et de droits de vote qu'elle détient, au plus tard avant la clôture des négociations du 4<sup>e</sup> jour suivant le jour du franchissement du seuil de participation. Les franchissements de seuil déclarés à l'AMF sont rendus publics par cette dernière. Ces informations sont également transmises, dans les mêmes délais et conditions, lorsque la participation en capital ou en droits de vote devient inférieure aux seuils visés ci-avant. L'ordonnance n° 2009-105 du 30 janvier 2009 et la loi n° 2012-387 du 22 mars 2012, modifiant le Code du commerce, ont complété ce régime des déclarations des franchissements de seuil notamment en l'étendant à certains produits financiers dérivés et en renforçant l'obligation d'information.

À défaut d'avoir été régulièrement déclarées, les actions excédant la fraction qui aurait dû être déclarée conformément aux dispositions légales sont privées du droit de vote pour toute assemblée d'actionnaires qui se tiendrait jusqu'à l'expiration d'un délai de deux ans suivant la date de régularisation de la notification.



# 22

## Contrats importants

Les contrats importants autres que ceux conclus dans le cadre normal des affaires auxquels Aéroports de Paris ou tout autre membre du Groupe est partie sont les suivants :

- les accords conclus le 16 mai 2012 relatifs à l'acquisition de 38 % des titres de TAV Airports et de 49 % des titres de TAV Construction (voir les paragraphes du chapitre 6 intitulés « TAV Airports » et « TAV Construction ») ;
- le Contrat de Régulation Économique conclu le 26 juillet 2010 avec l'État portant sur la période tarifaire 2011-2015 (voir le paragraphe du chapitre 6 « Les redevances ») ;
- la convention conclue avec l'État le 30 mars 2006, fixant les modalités de rétrocession par Aéroports de Paris à l'État d'une partie de la plus-value immobilière dans l'hypothèse de la fermeture à la circulation aérienne publique de tout ou partie d'un aérodrome exploité par Aéroports de Paris (voir le paragraphe du chapitre 8 « Propriétés immobilières et équipements ») ;
- la convention conclue le 27 juillet 2007 entre l'État et Aéroports de Paris fixant les conditions selon lesquelles Aéroports de Paris met à disposition de l'État et de ses services les terrains et immeubles, ainsi que diverses natures de prestations afin qu'il puisse réaliser ses missions de service public (voir le rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés pour l'exercice clos le 31 décembre 2014 qui figure en annexe 1) ;
- l'ensemble contractuel relatif à la coopération industrielle avec Schiphol Group comprenant principalement : l'accord de coopération industrielle conclu le 14 novembre 2008 entre Aéroports de Paris et Schiphol Group (décris au chapitre 6 « Partenariat avec Schiphol Group »), le pacte d'actionnaires relatif à Aéroports de Paris conclu le 1<sup>er</sup> décembre 2008 entre l'État français et Schiphol Group, en présence d'Aéroports de Paris, le pacte d'actionnaires relatif à Schiphol Group conclu le 1<sup>er</sup> décembre 2008 entre Schiphol Group, l'État hollandais, la ville d'Amsterdam et la ville de Rotterdam décrit et l'*Exit Agreement* conclu le 1<sup>er</sup> décembre 2008 entre Aéroports de Paris et Schiphol Group (décris au chapitre 18 « Accords susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique »).

# 23



## Informations provenant de tiers, déclarations d'experts et déclarations d'intérêts

Non applicable.



# 24

## Documents accessibles au public

Les communiqués de la Société et les documents de référence comprenant notamment les informations financières historiques sur la Société déposées ou enregistrées auprès de l'AMF sont accessibles sur le site Internet de la Société à l'adresse suivante : [www.aeroportsdeparis.fr](http://www.aeroportsdeparis.fr), et une copie peut en être obtenue au siège de la Société, 291 boulevard Raspail, 75014 Paris.

Les statuts de la Société ainsi que les procès-verbaux d'assemblées générales, les comptes sociaux et consolidés, les rapports des Commissaires aux comptes et tous autres documents sociaux peuvent être consultés, conformément au Code de commerce, sur support papier, au siège social de la Société.

### Relations Investisseurs

#### **Vincent Bouchery**

Responsable des Relations Investisseurs

#### **Aurélie Cohen**

Chargée de Relations Investisseurs

#### **Laurence Rougeron**

Assistante

E-mail : [invest@adp.fr](mailto:invest@adp.fr)

Adresse : 291 boulevard Raspail, 75014 Paris.

Téléphone : + 33 (0)1 43 35 70 58



25

## Informations sur les participations

Les informations concernant les entreprises dans lesquelles la Société détient une fraction du capital susceptible d'avoir une incidence significative sur l'appréciation de son patrimoine, de sa situation financière ou de ses résultats figurent au chapitre 6.



# A1

## Rapport Spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés

---

### Assemblée générale d'approbation des comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2014

Aux Actionnaires,

En notre qualité de Commissaires aux comptes de votre société, nous vous présentons notre rapport sur les conventions et engagements réglementés.

Il nous appartient de vous communiquer, sur la base des informations qui nous ont été données, les caractéristiques et les modalités essentielles des conventions et engagements dont nous avons été avisés ou que nous aurions découverts à l'occasion de notre mission, sans avoir à nous prononcer sur leur utilité et leur bien-fondé ni à rechercher l'existence d'autres conventions et engagements. Il vous appartient, selon les termes de l'article R. 225-31 du Code de commerce,

d'apprécier l'intérêt qui s'attachait à la conclusion de ces conventions et engagements en vue de leur approbation.

Par ailleurs, il nous appartient, le cas échéant, de vous communiquer les informations prévues à l'article R. 225-31 du Code de commerce relatives à l'exécution, au cours de l'exercice écoulé, des conventions et engagements déjà approuvés par l'assemblée générale.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimées nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des Commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier la concordance des informations qui nous ont été données avec les documents de base dont elles sont issues.

---

### Conventions et engagements soumis à l'approbation de l'assemblée générale

En application de l'article L. 225-40 du Code de commerce, nous avons été avisés des conventions et engagements suivants qui ont fait l'objet de l'autorisation préalable de votre conseil d'administration.

#### 1. Avec l'État, actionnaire majoritaire de votre société

##### 1.1 Avec l'État et SNCF Réseau (Anciennement Réseau Ferré de France)

###### A. CONVENTIONS RELATIVES À LA CESSION D'ACTIONS DE LA SOCIÉTÉ CDG EXPRESS ÉTUDES SAS À L'ÉTAT ET À SNCF RÉSEAU

###### Nature et objet

Conventions relatives à la cession par votre société d'un tiers du capital de la société CDG Express Études SAS à l'État et d'un second tiers à SNCF Réseau.

###### Modalités

Lors de la séance du 26 mars 2014, votre conseil d'administration a autorisé la signature de contrats de cession d'actions de la société CDG Express Études SAS au capital de 9 990 euros, dont votre société était précédemment l'actionnaire unique. Le contrat de cession d'actions à l'État et à SNCF Réseau a été signé le 16 mai 2014.

###### B. CONCLUSION D'UN PACTE D'ACTIONNAIRES CONCERNANT LA SOCIÉTÉ CDG EXPRESS ÉTUDES SAS ENTRE VOTRE SOCIÉTÉ, L'ÉTAT ET SNCF RÉSEAU

###### Nature et objet

Conclusion d'un pacte d'actionnaires concernant la société CDG Express Études SAS entre votre société, l'Etat et SNCF Réseau.

###### Modalités

Lors de la séance du 26 mars 2014, votre conseil d'administration a autorisé la signature d'un pacte d'actionnaires organisant les conditions de la coopération entre l'État, SNCF Réseau et votre société au sein de

la société CDG Express Études SAS Signé le 16 mai 2014, ce pacte définit, au-delà des règles statutaires, les engagements et fonctions de chacun des co-actionnaires.

## 1.2 Avec le ministère des Finances et des Comptes publics et avec le ministère de l'Intérieur

### Nature et objet

Conventions-cadre relatives aux conditions juridiques et financières d'occupation de locaux et places de stationnement dans les parcs publics appartenant à votre société.

### Modalités

Lors de la séance du 17 décembre 2014, votre conseil d'administration a autorisé la signature de deux conventions-cadre entre votre société et, d'une part, le ministère des Finances et des Comptes publics et, d'autre part, le ministère de l'Intérieur, régissant les conditions juridiques et financières de l'occupation de locaux et places de stationnement par la Direction générale des douanes et droits indirects (DGDDI) et divers services du ministère de l'Intérieur.

Chaque occupation fait l'objet de baux civils pris en application de ces conventions.

## 1.3 Avec la Société du Grand Paris

### Nature et objet

Dans le cadre du passage des métros des lignes 14 et 18 sur l'emprise aéroportuaire de votre société, des travaux de confortement et de stabilisation des terrains sont nécessaires. Cette convention est relative à la prise en charge par la Société du Grand Paris du surcoût de ces mesures, dont votre société assure la maîtrise d'ouvrage.

### Modalités

Lors de la séance du 3 novembre 2014, votre conseil d'administration a autorisé la signature d'une convention d'indemnisation prévoyant le versement de 15,825 millions d'euros hors taxes par la Société du Grand Paris selon un échéancier dont les termes ont été arrêtés entre votre société et la Société du Grand Paris.

## 2. Avec M. Patrick Jeantet, Directeur général délégué

### Nature et objet

Fixation de la rémunération du Directeur général délégué et de son indemnité en cas de départ par suite d'une révocation ou d'un non-renouvellement de son mandat.

### Modalités

Lors des séances du 19 février et du 15 juillet 2014, votre conseil d'administration a proposé à l'approbation du ministre chargé de l'Économie l'octroi au Directeur général délégué d'une indemnité de départ en cas de départ par suite d'une révocation ou d'un non-renouvellement intervenant au terme du mandat de Président-directeur général de votre société et lié à un changement de stratégie ou à un changement de contrôle, à l'exception des cas où ce départ serait fondé sur une faute lourde ou grave.

Cette indemnité sera égale à dix-huit mois de rémunération moyenne (fixe et variable) telle que perçue au cours des vingt-quatre mois précédent la cessation de fonctions, diminuée le cas échéant en fonction du taux d'atteinte des conditions de performance objectives déterminées par le conseil d'administration dans une réunion ultérieure. En particulier, aucune indemnité ne sera due dans le cas où ce taux d'atteinte des conditions de performance est inférieur à 80 %. Si la durée d'exercice des fonctions était inférieure à vingt-quatre mois, le montant de l'indemnité serait calculé au *prorata temporis*.

## Conventions et engagements déjà approuvés par l'assemblée générale

En application de l'article R. 225-30 du Code de commerce, nous avons été informés que l'exécution des conventions et engagements suivants, déjà approuvés par l'assemblée générale au cours d'exercices antérieurs, s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé.

## 1. Avec l'État, actionnaire majoritaire de votre société

### 1.1 Convention-cadre conclue avec l'État, en application de l'article 43 du cahier des charges de votre société

- A) BAUX CONCLUS AVEC LE MINISTÈRE DE L'ÉCOLOGIE, DU DÉVELOPPEMENT ET DE L'AMÉNAGEMENT DURABLES - DIRECTION GÉNÉRALE DE L'AVIATION CIVILE (DGAC)

### Nature et objet

Convention définissant le cadre et les principales conditions dans lesquelles votre société, en application de l'article 43 de son cahier des charges, met certains immeubles à la disposition de l'État, représenté par le ministère de l'Écologie, du Développement et de l'Aménagement durables - Direction générale de l'aviation civile (DGAC), ainsi que les baux civils conclus en application de cette convention.

### Modalités

Votre conseil d'administration du 27 septembre 2007 a autorisé la signature d'une convention-cadre avec l'État. Cette convention définit et précise les conditions de mise à disposition par votre société, en application de l'article 43 de son cahier des charges, des biens immobiliers, utilisés par les services de Gendarmerie des transports aériens (« GTA »), de la Direction générale des douanes et des droits indirects ou de la Police de l'air et des frontières (« PAF ») pour l'exercice de leurs missions de service public concourant à l'activité aéroportuaire.

Elle prévoit ainsi :

- la mise à disposition gratuite des terrains sur lesquels sont implantés les bâtiments transférés à l'État en application de la loi n° 2005-357 du 20 avril 2005 ;
- la location de terrains, bâtiments, locaux et places de stationnement moyennant un abattement de 20 % sur les locaux terminaux, 40 % pour les locaux situés dans le terminal 2E, 10 % sur les parcs de stationnement et 10 % sur les terrains ;
- la mise à disposition gratuite de deux terrains situés à Paris-Orly et trois terrains situés à Paris-Charles de Gaulle, moyennant leur restitution respective avant le 31 décembre 2009 et le 31 décembre 2012 ;
- le remboursement par la DGAC à votre société des loyers dus au titre des terrains, locaux et places de stationnement occupés jusqu'au 31 décembre 2007.

Cette convention-cadre a été modifiée en 2012 par un avenant qui a pour objet :

- d'aménager les dispositions relatives à la démolition des bâtiments prévues à l'article 2 de la convention-cadre ;
- d'ajouter au champ d'application de la convention-cadre la démolition du bâtiment 39.56 ;
- d'intégrer une convention type d'autorisation d'occupation temporaire du domaine public pour l'héliport Paris-Issy-les-Moulineaux ;
- de proroger la convention pour une durée de cinq ans à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2013, les parties ayant constaté que nombre de projets seront reportés et/ou verront le jour après le 31 décembre 2012, date de fin de la convention-cadre du 26 octobre 2007 et que les modalités juridiques et financières peuvent être reconduites en l'état.

Le détail et les conditions financières des baux et avenants conclus en application de cette convention sont présentés en annexe 1.

**B) BAUX CONCLUS AVEC LE MINISTÈRE DE L'INTÉRIEUR, DE L'OUTRE-MER ET DES COLLECTIVITÉS TERRITORIALES ET DE L'IMMIGRATION ET LE MINISTÈRE DU BUDGET, DES COMPTES PUBLICS ET DE LA RÉFORME DE L'ÉTAT**

**Nature et objet**

Protocoles définissant le cadre et les principales conditions dans lesquelles votre société, en application de l'article 43 de son cahier des charges, met certains immeubles à la disposition de l'État, représenté par le ministère de l'Intérieur, de l'Outre-mer et des Collectivités territoriales et de l'Immigration et le ministère du Budget, des Comptes publics et de la Réforme de l'État, ainsi que les baux civils conclus en application de ces protocoles.

**Modalités**

Votre conseil d'administration du 14 avril 2010 a autorisé la signature par le Président-directeur général ou son délégué de protocoles d'accord avec le ministère de l'Intérieur, de l'Outre-mer et des Collectivités territoriales et de l'Immigration et le ministère du Budget, des Comptes publics et de la Réforme de l'État (Direction générale des douanes et des droits indirects). Ces protocoles, venus en remplacement des protocoles des 18 et 20 juillet 2005, ont été signés le 5 mai 2010 et ont pris effet le 1<sup>er</sup> janvier 2010.

Durant la même séance, votre conseil d'administration a également autorisé la signature de baux civils et d'avenants pour la mise à disposition des locaux et des places de stationnement dans les parcs publics en faveur du ministère de l'Intérieur, de l'Outre-mer, des Collectivités territoriales et de l'Immigration et le ministère du Budget, des Comptes publics et de la Réforme de l'État (Direction générale des douanes et des droits indirects). Ces baux seront conclus en application du protocole du 5 mai 2010.

Ces autorisations ont été données jusqu'au 31 décembre 2014, date d'échéance des protocoles.

Les conditions financières prévues dans les protocoles d'accord mentionnent :

- un abattement de 60 % sur les loyers pour les locaux et places de stationnement situés dans les terminaux, les locations existantes au 31 décembre 2009 et les locations liées à des besoins ponctuels ou des besoins supplémentaires résultant de l'extension de l'activité aéroportuaire ;
- un abattement de 40 % sur les loyers pour les locaux et places de stationnement situés hors terminaux.

Lors de la séance du 18 janvier 2012, votre conseil d'administration a autorisé la signature d'un avenant au protocole du 5 mai 2010 qui a pour objet de :

- compléter la grille des tarifs, des tarifs des bâtiments 61.97 et 34.18, situés sur l'aéroport de Paris-Charles de Gaulle ;

- ajouter des nouveaux locaux et/ou modifier les surfaces des bâtiments concernés par le protocole du 5 mai 2010.

Cet avenant a été signé le 8 février 2012.

Le détail des baux conclus en application des protocoles et les conditions financières y attachées sont présentés en annexes 2 et 3.

**Convention conclue avec l'État représenté par le ministère de l'Écologie, du Développement Durable et de l'Énergie, la Direction générale de l'aviation civile, relative à l'échange de terrains et de bâtiments**

**Nature et objet**

Convention d'échange de terrains et de bâtiments entre votre société et l'État (ministère de l'Écologie, du Développement durable et de l'Énergie, Direction générale de l'aviation civile).

**Modalités**

Lors de la séance du 28 juin 2012, votre conseil d'administration a autorisé la signature d'une convention portant sur les modalités du transfert de terrains et des bâtiments, dont l'État (DGAC) n'a plus usage, à réintégrer dans le domaine de votre société et du transfert de terrains et des bâtiments appartenant à votre société à intégrer dans le domaine de l'État (DGAC) et ce, compte tenu de l'évolution du trafic aérien et de la création d'un boulevard urbain appelé « barreau d'Athis-Mons », permettant le contournement sud de l'aéroport de Paris-Orly afin de relier la RD 118 à la RD 25E.

Ces biens, bâtiments ou terrains, sont situés en zone sud-est de l'aéroport de Paris-Orly.

La réalisation du transfert de ces biens dépend de la réalisation de l'ensemble des conditions suspensives suivantes :

- obtention de la part des autorités compétentes de leur renonciation à faire prévaloir leurs droits de préemption ;
- accord du service des Domaines sur l'évaluation financière de l'ensemble de l'opération foncière ;
- désaffectation et déclassement par l'État (DGAC) de son domaine public de l'ensemble des terrains et des bâtiments dont la cession est envisagée dans le cadre de la présente convention ;
- autorisation de l'État (DGAC) donnée à votre société de céder deux parcelles à utilisation de chenils situés en « zone bleue » de l'emprise aéroportuaire, et ce, en application de l'article 53 du cahier des charges de votre société ;
- obtention de l'ensemble des rapports nécessaires (amiante, diagnostic de performance énergétique, termites), à la cession du bâtiment 461 module A6/B6.

Les échanges de terrains et des bâtiments feront l'objet, soit d'un acte administratif, soit d'un acte notarié opérant le transfert de propriété de l'ensemble des biens précités.

Les estimations réalisées par les services départementaux de France Domaine font apparaître une valeur économique globalement équivalente et ne feraient l'objet d'aucune soulté.

**1.2 Convention-cadre conclue avec l'État, représenté par le ministère de l'Écologie, du Développement et de l'Aménagement durables, en application de l'article 36 du cahier des charges de votre société**

**Nature et objet**

Définition des différentes natures de prestations que votre société fournit en application de l'article 36 de son cahier des charges, à titre transitoire à la Direction des services de navigation aérienne (« DSNA ») ainsi que

des modalités techniques, opérationnelles, juridiques et financières selon lesquelles ces prestations sont fournies.

#### **Modalités**

Dans le cadre de la continuité et de la bonne gestion de la mission de prestataire de services de navigation aérienne sur les aéroports et aérodromes gérés par votre société, et en application de l'article 36 du cahier des charges de votre société, l'État a décidé, à titre transitoire, de confier à votre société certains services d'intérêt économique général, définis à l'article 36 dudit cahier des charges.

Lors de sa séance du 28 juin 2007, votre conseil d'administration a autorisé la signature d'une convention avec l'État. Cette convention a été conclue le 27 juillet 2007, avec effet rétroactif au 1<sup>er</sup> janvier 2007. Elle définit les natures de prestations et les conditions techniques, opérationnelles, juridiques et financières selon lesquelles ces prestations seront rendues. Il s'agit de mise à disposition de biens immobiliers, de prestations de fournitures (électrique, chauffage, fluides), de prestations de services (télécommunication, assistance matérielle, administrative et intellectuelle), de prestations de formation générale.

Cette convention est conclue pour une durée de quinze ans, renouvelable une fois tacitement pour quinze ans. Elle ne pourra excéder le 21 juillet 2035.

Votre société est rémunérée en fonction des coûts engagés pour les différentes prestations. Conformément au protocole financier annuel signé le 16 avril 2014 et de son avenant signé le 5 janvier 2015, en application de cette convention-cadre, votre société a facturé à l'État, pour l'exercice 2014, un montant de 18,880 millions d'euros hors taxes au titre des prestations rendues ainsi que 192 000 euros au titre de la régularisation de l'année 2013.

#### **1.3 Contrat de communication et de licence d'exploitation des études faites dans le cadre du GIE CDG Express**

##### **Nature et objet**

Octroi à l'État, représenté par le ministère des Transports, de l'Équipement, du Tourisme et de la Mer – Direction des transports ferroviaires et collectifs, d'une licence gratuite et non exclusive d'utilisation d'études réalisées par ou pour le compte du G.I.E. CDG Express et dont Réseau Ferré de France (« RFF »), la Société nationale des chemins de fer « SNCF » et votre société sont copropriétaires.

##### **Modalités**

Votre conseil d'administration du 14 mars 2007 a autorisé la passation d'un contrat entre l'État, la SNCF, RFF et votre société concernant les études réalisées dans le cadre du G.I.E. CDG Express. Cette convention, qui prévoit l'octroi d'une licence gratuite et non exclusive, a été conclue le 6 avril 2007, pour une durée de trois ans, reconductible tacitement par période de trois années, jusqu'à la date d'entrée en vigueur de la délégation de service public relative au projet.

#### **1.4 Mise à disposition du terrain d'assiette du bâtiment 517 de l'aéroport Paris-Orly**

##### **Nature et objet**

Contrat de mise à disposition du terrain d'assiette du bâtiment 517 et du terrain attenant à usage de parking.

##### **Modalités**

Votre conseil d'administration du 30 octobre 2008 a autorisé la signature d'un acte de vente relatif au bâtiment 517 de Paris-Orly entre votre société et l'État, représenté par le ministère du Budget, des Comptes publics et de la fonction publique – Direction générale des douanes et des droits indirects et la mise à disposition consécutive, à titre d'assiette et du terrain attenant à usage de parking. À la suite de la cession du bâtiment intervenue en 2008, un contrat de bail entre l'État et votre

société a été conclu à cet effet pour une durée de trente ans renouvelable par tacite reconduction par période d'une durée équivalente et dans la limite de quatre-vingt-dix-neuf ans.

#### **1.5 Convention d'actionnaires entre la République française et NV Luchthaven Schiphol**

##### **Nature et objet**

Pacte d'actionnaires relatif à votre société signé entre l'État, représenté par le ministère de l'Économie, de l'Industrie et de l'Emploi et NV Luchthaven Schiphol.

##### **Modalités**

Dans le cadre du projet de coopération partenariale et industrielle entre NV Luchthaven Schiphol (Schiphol Group) et votre société, votre conseil d'administration du 14 novembre 2008 a autorisé la signature d'un pacte d'actionnaires entre l'État, Schiphol Group en présence de votre société. La signature de ce pacte est intervenue le 1<sup>er</sup> décembre 2008.

#### **1.6 Convention relative à la lutte contre l'incendie et au secours aux personnes sur l'aéroport Paris-Charles de Gaulle**

##### **Nature et objet**

Définition des modalités selon lesquelles votre société apporte son concours opérationnel à l'État, représenté par le préfet de police de la zone de défense de Paris et le préfet de Seine-Saint-Denis, pour les missions de lutte contre l'incendie (hors aéronefs) et de secours d'urgence aux personnes sur l'emprise aéroportuaire de Paris-Charles de Gaulle.

##### **Modalités**

Lors de la séance du 18 juin 2009, votre conseil d'administration a autorisé la signature d'une convention portant sur le concours apporté par votre société à l'exercice des missions de lutte contre l'incendie (hors aéronefs) et de secours d'urgence aux personnes sur l'emprise aéroportuaire de Paris-Charles de Gaulle.

La convention prévoit que les moyens matériels et humains de votre société pour le service de sauvetage et de lutte contre l'incendie des aéronefs (SSLIA) pourront concourir à la lutte contre l'incendie hors aéronefs et au secours d'urgence aux personnes sur l'emprise aéroportuaire de Paris-Charles de Gaulle sous l'autorité et le commandement de l'État et qu'un centre de réception et de traitement des appels d'urgence spécifique à l'emprise de l'aérodrome sera installé dans les locaux de votre société affectés au SSLIA. L'État garantit votre société contre tout recours de tiers à son encontre dans le cadre de l'exécution de cette mission.

Le concours apporté par votre société se fait à titre gratuit, sans augmentation des charges exposées au titre du SSLIA, sauf compensation du surcoût par l'État.

Cette convention a pris effet pour une durée de trois ans à compter du 20 octobre 2009, tacitement prorogeable par période successive de trois ans.

#### **1.7 Convention relative à la lutte contre l'incendie et au secours aux personnes sur l'aéroport Paris-Orly**

##### **Nature et objet**

Définition des modalités selon lesquelles votre société apporte son concours opérationnel à l'État, représenté par les préfets de police de Paris et du Val-de-Marne, pour les missions de lutte contre l'incendie (hors aéronefs) et de secours d'urgence aux personnes sur l'emprise aéroportuaire de Paris-Orly.

#### Modalités

Lors de la séance du 15 décembre 2011, votre conseil d'administration a autorisé la signature d'une convention portant sur le concours apporté par votre société à l'exercice des missions de lutte contre l'incendie (hors aéronefs) et de secours d'urgence à personne sur l'emprise aéroportuaire de Paris-Orly.

Cette convention prévoit que les moyens humains et matériels de votre société pour le service de sauvetage et de lutte contre l'incendie des aéronefs (SSLIA) pourront concourir à la lutte contre l'incendie hors aéronefs et au secours d'urgence aux personnes sur l'emprise aéroportuaire de Paris-Orly sous l'autorité et le commandement de l'État et qu'un centre de réception et de traitement d'appels d'urgence relatif à l'emprise de l'aérodrome sera installé. L'État garantit votre société contre tout recours de tiers à son encontre dans le cadre de l'exécution de cette mission.

Le concours apporté par votre société se fait à titre gratuit, sans augmentation des charges exposées au titre du SSLIA, sauf compensation du surcoût par l'État.

Cette convention est conclue pour une durée de trois ans, renouvelable par tacite reconduction pour une période équivalente.

### 1.8 Convention d'aide médicale urgente

#### Nature et objet

Définition des modalités de participation de votre société aux secours médicaux d'urgence sur l'aéroport de Paris-Charles de Gaulle.

#### Modalités

Lors de la séance du 18 juin 2009, votre conseil d'administration a autorisé la signature d'une convention avec l'État, représenté par le préfet de Seine-Saint-Denis, l'Agence régionale de santé et d'hospitalisation d'Ile-de-France et l'Assistance publique – Hôpitaux de Paris (AP-HP), portant sur le concours apporté par votre société à l'aide médicale urgente sur l'aéroport de Paris-Charles de Gaulle. Cette convention a pour objectif de définir la participation des services de votre société à l'aide médicale urgente (modalités, effectifs et moyens mis à disposition).

En contrepartie, l'AP-HP garantit la couverture en responsabilité des médecins correspondants du SAMU, salariés de votre société.

Cette convention a pris effet le 20 octobre 2009, pour une durée de trois ans, renouvelable par tacite reconduction pour des périodes successives équivalentes.

### 1.9 Contrat de Régulation Économique

#### Nature et objet

Contrat de Régulation Économique établissant le plafond d'évolution des principales redevances pour services rendus et fixant les objectifs de qualité de service ainsi que le régime d'incitation financière associé.

#### Modalités

Lors de sa séance du 24 juin 2010, votre conseil d'administration a autorisé la signature du Contrat de Régulation Économique 2011-2015 (CRE), conclu en application des dispositions des articles L. 224-2, R. 224-3-1 et R. 224-4 du Code de l'aviation civile.

Il fixe en particulier, pour la période 2011-2015 et en référence au programme des investissements prévus sur le périmètre régulé, le plafond du taux moyen d'évolution des principales redevances pour services rendus.

Ce contrat a pris effet le 1<sup>er</sup> janvier 2011 et viendra à échéance le 31 décembre 2015.

Votre conseil d'administration, dans le cadre de la même séance, a également autorisé votre Président-directeur général à mettre au point les termes définitifs de ce contrat prévu aux articles L. 224-2 et R. 224-4 du Code de l'aviation civile.

### 1.10 Convention relative à la participation financière de votre société à l'aménagement de la RN 1104 et à l'autorisation de rejet des eaux accordé à l'État

#### Nature et objet

Convention conclue dans le cadre du projet d'aménagement de l'accès Est de la plate-forme aéroportuaire de Paris-Charles de Gaulle.

#### Modalités

Lors de la séance du 24 octobre 2013, votre conseil d'administration a autorisé la signature d'une convention de fonds de concours actant le programme général des travaux d'aménagement de la RN 1104 et de la participation financière de votre société et d'une convention autorisant le rejet partiel des eaux issues du projet d'aménagement de ladite route dans le système de traitement des eaux appartenant à votre société. Ces deux conventions ont été signées le 20 décembre 2013.

La convention de fonds de concours prévoit :

- les engagements réciproques des parties pour le financement et la réalisation des travaux d'amélioration de l'accès Est de la plate-forme aéroportuaire de Paris-Charles de Gaulle ;
- le financement partiel des travaux par votre société sous forme de fonds de concours dans la limite de 2 millions d'euros.

Le démarrage des travaux est prévu en février 2014 en vue d'une mise en service en septembre 2014.

Cette convention prend fin lors du versement de la dernière échéance du fonds de concours considéré.

La convention autorisant le rejet partiel des eaux dans le système des eaux appartenant à votre société prévoit :

- les conditions juridiques, techniques et financières selon lesquelles votre société reçoit dans son réseau d'eaux pluviales une partie des eaux issues des surfaces revêtues du tronçon considéré de la RN 1104 ainsi que les eaux de ruissellement du bassin versant concerné, en conformité avec les dispositions de l'arrêté inter-préfectoral n° 97 DAE E 2 020 du 3 avril 1997, modifié en dernier lieu par l'arrêté du 8 février 2013 autorisant votre société à exploiter le réseau d'eaux pluviales de l'aéroport Paris-Charles de Gaulle, ou de tout autre texte subséquent venant le modifier ou le remplacer ;
- la prise en charge intégrale par l'État du coût de la gestion des pollutions accidentelles et chroniques. Si exceptionnellement ce coût devait être supporté par votre société, l'entreprise obtiendra le remboursement auprès de l'État sur justificatifs des dépenses engagées.

Cette convention est conclue pour une durée égale à celle de l'arrêté inter-préfectoral n° 97 DAE E 2 020 du 3 avril 1997.

### 2. Avec la société Schiphol Group, actionnaire minoritaire de votre société

#### Nature et objet

Conventions relatives aux prises de participation immobilières croisées liées aux opérations immobilières Altaï & Transport.

#### Modalités

Lors de la séance du 18 janvier 2012, votre conseil d'administration a autorisé la signature de deux conventions portant sur les prises de participation immobilières croisées liées aux opérations immobilières suivantes :

« Shareholders Agreement » - opération immobilière Altaï : pacte d'associés relatif au fonctionnement de la société gérant l'immeuble Altaï et conclu entre la SAS Ville Aéroportuaire Immobilier et la SCI SRE Holding Altaï en présence de votre société, de Schiphol Group, de SRE International BV, de SRE Altaï BV et de la SCI Ville Aéroportuaire Immobilier 1.

La convention est conclue pour une durée de seize ans à compter de sa date de signature, soit le 1<sup>er</sup> février 2012 et est renouvelable cinq ans par tacite reconduction.

« Joint-Venture Agreement » - opération immobilière Transport : pacte d'associés régissant le fonctionnement de la société gestionnaire de l'immeuble Transport Building en Hollande et conclu entre votre société, Schiphol Real Estate, SRE Transport Beheer BV, d'une part, et, d'autre part, SAS ADP Investissement et SAS ADP Investissement Netherland BV.

La convention est conclue pour une durée de seize ans à compter de sa date de signature, soit le 1<sup>er</sup> février 2012 et est renouvelable cinq ans par tacite reconduction.

### **3. Avec la Régie autonome des transports parisiens (RATP), ayant un administrateur commun avec votre société, l'Etat**

#### **3.1 Convention conclue avec la RATP et le Syndicat des Transports d'Ile-de-France (STIF) portant sur la ligne de tramway reliant Villejuif et Athis-Mons**

##### **Nature et objet**

Définition du tracé, des principes de desserte et du financement du tramway reliant Villejuif à Athis-Mons, ainsi que du droit de superficie accordé à la RATP sur le domaine appartenant à votre société pour l'exploitation dudit tramway.

##### **Modalités**

Votre conseil d'administration du 18 juin 2009 a autorisé la conclusion d'une convention tripartite avec la RATP et le STIF relative à la ligne de tramway Villejuif-Athis-Mons.

La convention a pour objet de :

- définir le tracé et les principes de desserte, y compris l'implantation des stations du tramway sur l'aéroport de Paris-Orly ;
- octroyer à la RATP, à titre gratuit, un droit de superficie pour la durée d'exploitation du tramway ;
- préciser que l'intégralité des études et travaux relatifs à la construction de la ligne du tramway et au rétablissement des voiries et aménagements urbains sur l'aéroport de Paris-Orly est financé par la RATP ;
- répartir entre votre société et la RATP le financement des études et travaux de dévoiement et/ou de protection des réseaux existant en fonction des voies ouvertes ou non à la circulation publique.

#### **3.2 Convention définissant les modalités de réalisation des travaux de construction du tramway sur l'aéroport de Paris-Orly**

##### **Nature et objet**

Définition des modalités de réalisation des travaux de construction du tramway reliant Villejuif à Athis-Mons sur l'aéroport de Paris-Orly et autorisation de mise à disposition par votre société dans le cadre d'un prêt d'usage.

##### **Modalités**

Votre conseil d'administration du 7 avril 2011 a autorisé la signature d'une convention avec la RATP qui a été conclue en application de l'article 5.3 de la convention d'octobre 2009, dite « convention-cadre », autorisée par le conseil d'administration du 18 juin 2009.

Cette convention a pour objet de fixer :

- les modalités et les conditions de réalisation des travaux sur les emprises du domaine de votre société dans le volume faisant l'objet du droit de superficie consenti à la RATP ;
- les modalités de mise à disposition par votre société de certaines emprises pour permettre à la RATP d'en user pour réaliser les travaux concernant les ouvrages et aménagements ;
- les modalités de répartition des ouvrages entre votre société et la RATP à l'issue des travaux.

Cette convention prévoit notamment le transfert des biens réalisés dans le cadre de la convention avec votre société à l'issue du prêt à usage, ainsi que la réalisation des travaux par la RATP à ses frais et sous sa responsabilité sur l'entreprise aéroportuaire.

La présente convention a pris effet le 15 juin 2011 et prendra fin à la plus tardive des dates suivantes :

- à la restitution de toutes les emprises qui auront été mises à disposition de la RATP par votre société ;
- à l'expiration de la période de garantie de parfait achèvement portant sur les travaux, objet de la convention ;
- le cas échéant, une fois levée l'intégralité des réserves et/ou traités les désordres portant sur les travaux précités.

#### **3.3 Convention de financement des études et travaux portant sur la ligne de tramway reliant Villejuif à Athis-Mons**

##### **Nature et objet**

Définition des modalités de financement des études et des travaux portant sur des ouvrages appartenant à votre société et résultant de la construction du tramway sur la plate-forme de Paris-Orly dans le cadre de l'opération de création d'une liaison de tramway entre Villejuif et Athis-Mons.

##### **Modalités**

Votre conseil d'administration du 7 avril 2011 a autorisé la signature d'une convention avec la RATP qui a été conclue en application de l'article 5.2.2 de la convention d'octobre 2009, dite « convention-cadre », qui prévoyait la mise en place d'une convention de financement visant à indemniser les coûts des travaux et études que votre société réalisera sur certains de ses réseaux et ouvrages en raison de la construction du tramway.

Cette convention, signée le 15 juin 2011, a pour objet de définir :

- les modalités d'exécution et d'indemnisation des études et travaux portant sur les ouvrages et les réseaux de votre société (définition du périmètre du délai de réalisation, évaluation du coût) par la RATP ;
- les modalités de remboursement par la RATP à votre société des sommes qui lui sont dues (contrôle et remboursement des dépenses à l'euro pour l'euro, modalités de règlement).

Par ailleurs, votre conseil d'administration du 15 décembre 2011 a autorisé la conclusion d'un avenant à cette convention qui a pour objet d'intégrer dans le périmètre de la convention de financement, les travaux supplémentaires qui seront pris en charge par votre société et remboursés par la RATP à l'euro pour l'euro.

Le coût des travaux encourus au 31 décembre 2014 s'élève à 10,124 millions d'euros.

Cette convention s'achèvera à la date du versement du solde définitif des études et travaux.

#### 4. Avec Météo France, ayant un administrateur commun avec votre société, l'Etat

##### Nature et objet

Définition des conditions générales des relations entre votre société et Météo France relatives aux services météorologiques pour la navigation aérienne.

##### Modalités

Votre conseil d'administration du 20 décembre 2012 a autorisé la signature d'une convention-cadre avec Météo France, définissant les

conditions générales des relations entre votre société et Météo France relatives aux services météorologiques pour la navigation aérienne.

La convention-cadre prévoit :

- la nature, la qualité et les conditions de communication des prévisions météorologiques et des bulletins d'alerte fournis par Météo France à votre société ;
- la nature, la qualité, les tarifs et les conditions de réalisation des prestations définies à l'article 38 du cahier des charges de votre société, dont la mise à disposition des terrains et locaux et des équipements techniques nécessaires aux missions de Météo France.

Paris-La Défense, le 27 mars 2015

Les Commissaires aux comptes

KPMG Audit  
*Département de KPMG SA*

Philippe Arnaud

ERNST & YOUNG et Autres

Jacques Pierres



# Rapport du Président du conseil d'administration

**Rapport du Président du conseil d'administration sur la composition du conseil et l'application du principe de représentation équilibrée des femmes et des hommes en son sein, les conditions de préparation et d'organisation des travaux du conseil d'administration ainsi que sur les procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par Aéroports de Paris au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2014 (article L. 225-37 du Code de commerce)**

## Introduction

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

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

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

Ce rapport a été établi par le Président-directeur général d'Aéroports de Paris grâce à de nombreux échanges et réunions avec les directeurs

et les directions de l'entreprise portant sur la gouvernance, le contrôle interne et la gestion des risques. Il a été examiné par le comité d'audit du 11 février 2015 puis présenté par le Président-directeur général au conseil d'administration du 19 février 2015, qui l'a approuvé lors de cette séance.

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

Le présent rapport est établi pour l'ensemble du groupe Aéroports de Paris ; son élaboration prend donc en considération les sociétés entrant dans le périmètre consolidé au 31 décembre 2014, en particulier pour l'exposé des procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière. Dans ce cadre, ont ainsi été prises en compte :

- les neuf filiales de premier rang dont Aéroports de Paris détient plus de 50 % du capital social (Aéroports de Paris Management, ADP Ingénierie, Hub Safe<sup>(2)</sup>, Hub One, Cœur d'Orly Investissement, Ville Aéroportuaire Immobilier, Aéroports de Paris Investissement, Tank International Lux portant les actifs de TAV Airports et TAV Construction, et Roissy Continental Square) ;
- la Société de Distribution Aéroportuaire, co-entreprise contrôlée conjointement et à parité égale par Aéroports de Paris et Aélia (filiale de Lagardère Services) ;
- la société Media Aéroports de Paris, co-entreprise contrôlée conjointement et à parité égale par Aéroports de Paris et JCDecaux France ;

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

(2) Précédemment Alyzia Sûreté.

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

Le présent rapport se structure en deux parties présentant :

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

---

## **Le gouvernement de l'entreprise et du Groupe**

---

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

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

### **1. Le Code de gouvernement d'entreprise**

En application de l'article L. 225-37 du Code de commerce, le conseil d'administration, lors de sa séance du 29 avril 2009, a décidé à la majorité de ses membres présents ou représentés de se référer au Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées de l'Association Française des Entreprises Privées et du Mouvement des Entrepreneurs de France (Code AFEP-MEDEF) publié en décembre 2008 et dont la dernière révision date de juin 2013. Il peut être consulté sur le site [www.medef.fr](http://www.medef.fr).

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

#### **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

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

(2) Ou être lié directement ou indirectement.

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

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 INDÉPENDANTS (CHAPITRE 9 DU CODE AFEP-MEDEF)**

Selon le Code AFEP-MEDEF, le conseil d'administration de la Société devrait comprendre au moins un tiers d'administrateurs qualifiés « d'indépendants », les administrateurs représentant les salariés n'étant pas comptabilisés pour établir 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'administrateur<sup>(1)</sup> ;
- ne pas être<sup>(2)</sup> client, fournisseur, banquier d'affaire, banquier de financement :
  - significatif de la Société ou de son groupe ;
  - ou pour lequel la Société ou son groupe représente une part significative de l'activité.

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

- ne pas avoir de lien familial proche avec un mandataire social ;
- ne pas avoir été commissaire aux comptes de l'entreprise au cours des cinq années précédentes ;
- ne pas être administrateur de l'entreprise depuis plus de douze ans<sup>(3)</sup>.

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 18 juin 2014, a examiné au regard des critères posés par le Code AFEP-MEDEF la situation personnelle de chacun des six administrateurs nommés par l'assemblée générale des actionnaires du 15 mai 2014. Il a également débattu sur l'appréciation du caractère significatif ou non de la relation entretenue avec la Société ou son groupe par chaque administrateur.

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

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

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

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

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

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

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

#### LES CONDITIONS D'ÉVALUATION 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 DURÉE DES FONCTIONS DES ADMINISTRATEURS (CHAPITRE 14 DU CODE AFEP-MEDEF)

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

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

#### LA DÉTENTION 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. 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 effet dispensés d'être propriétaires d'actions de la Société par les articles 11 et 21 de la loi n° 83-675 du 26 juillet 1983 relative à la démocratisation du secteur public.

Enfin, les deux administrateurs représentant Schiphol Group, en application du pacte d'actionnaires qui les désigne, passé en date du 1<sup>er</sup> 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.

#### 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](http://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 2014**

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

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

Les actionnaires, réunis en assemblée générale le 15 mai 2014, ont renouvelé les mandats d'administrateurs d'Augustin de Romanet, de Jacques Gounon, d'Els de Groot et de Jos Nijhuis, et ont désigné comme administrateurs la société Vinci et la société Predica Prévoyance Dialogue du Crédit Agricole. Les représentants permanents de ces deux sociétés sont respectivement Xavier Huillard, Président - Directeur général de Vinci et Emmanuelle Yannakis, Secrétaire Générale du Crédit Agricole Assurances.

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

Les représentants des salariés ont été élus, conformément à la loi du 26 juillet 1983 relative à la démocratisation du secteur public, par les salariés d'Aéroports de Paris et de certaines de ses filiales le 20 mai 2014. Il s'agit de Marie-Anne Donsimoni (CFE-CGC), Brigitte Blanc (CGT), Serge Gentili (FO), Frédéric Gillet (CFE-CGC), Jean-Paul Jouvent (UNSA-SAPAP) et Frédéric Mougin (CGT).

Dans le cadre de l'article 13 des statuts, Christine Janodet a été renouvelée et Bernard Irion nommé dans leur qualité de censeurs par l'assemblée générale des actionnaires du 15 mai 2014. Les censeurs assistent aux réunions du conseil d'administration avec voix consultative.

Les mandats des administrateurs et des censeurs, d'une durée de cinq ans, ont pris effet le 15 juillet 2014.

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

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

Le conseil d'administration d'Aéroports de Paris est équilibré dans sa composition pour garantir aux actionnaires et au marché l'accomplissement de ses missions avec indépendance et objectivité. L'organisation du conseil comme sa composition sont appropriées à l'actionnariat et à la nature de son activité, notamment la mission de service public aéroportuaire.

S'agissant de la représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein du conseil d'administration, sur les 12 administrateurs concernés (les administrateurs élus par les salariés étant exclus du calcul conformément au Code AFEP-MEDEF), cinq sont des femmes (soit un taux de 42 %) au 31 décembre 2014.

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

La composition du conseil d'administration d'Aéroports de Paris au 31 décembre 2014, la nationalité et la description des autres mandats exercés par les administrateurs sont exposées dans le rapport de gestion 2014 – chapitre 6 – Gouvernement d'entreprise. L'exercice des mandats mentionnés s'inscrit dans le respect des dispositions législatives et réglementaires et de la recommandation du Code AFEP-MEDEF en matière de cumul des mandats sociaux.

### **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](http://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 conseil d'administration dans sa séance du 19 février 2014 a décidé de compléter son règlement intérieur de dispositions visant à prévenir tout conflit d'intérêts, toute interférence entre un intérêt public

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

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

#### LES RÉUNIONS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Il appartient au Président-directeur général de réunir le conseil, soit à des intervalles périodiques, soit aux moments qu'il juge opportuns. Afin de permettre au conseil un examen et une discussion approfondis des questions entrant dans le cadre de ses attributions, son règlement intérieur prévoit que le conseil se réunit au minimum six fois par an, et davantage si les circonstances l'exigent. La convocation au conseil d'administration est adressée, 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 :

- débat régulièrement des grandes orientations stratégiques, économiques, financières et technologiques de la Société et veille à leur mise en œuvre par la Direction générale. Au moins une fois par an, il examine dans son ensemble les orientations stratégiques du groupe Aéroports de Paris, notamment au regard des évolutions de l'industrie du transport aérien, ainsi que le contexte concurrentiel dans lequel évolue le groupe Aéroports de Paris ; chaque année, le conseil d'administration transmet les orientations stratégiques de la Société au comité d'entreprise en vue de la consultation prévue par l'article L. 2323-7-1 du Code du travail ;
- arrête les comptes sociaux annuels et les comptes consolidés annuels, établit le rapport de gestion et convoque l'assemblée générale des actionnaires chargée d'approuver ces derniers ;
- approuve les comptes consolidés semestriels ;
- définit la politique de communication financière d'Aéroports de Paris ;
- veille à ce que les investisseurs reçoivent une information pertinente, équilibrée et pédagogique sur la stratégie, le modèle de développement et les perspectives à long terme de l'entreprise ;
- examine le plan stratégique pluriannuel du Groupe ;
- est informé, une fois par an, des relations de la Société avec l'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 ;
- 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'ACTIVITÉ DU CONSEIL D'ADMINISTRATION EN 2014**

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

- la gouvernance, avec notamment :
  - la modification du règlement intérieur du conseil d'administration,
  - l'ajout au comité des rémunérations des attributions relevant d'un comité des nominations et de la gouvernance,
  - l'organisation de l'élection des administrateurs représentant les salariés,
  - proposition au Président de la République de renouveler Augustin de Romanet en qualité de Président-directeur général de la société Aéroports de Paris, par décret,
  - renouvellement du mandat de Patrick Jeantet en qualité de Directeur général délégué,
  - désignation des membres du comité d'audit et des risques, du comité des rémunérations, nominations et de la gouvernance et du comité de la stratégie et des investissements ; désignation du Président de chaque comité, sur proposition du comité des rémunérations, nominations et de la gouvernance ; appréciation des compétences particulières en matière financière ou comptable des membres du comité d'audit et des risques,
  - l'examen des critères d'indépendance des administrateurs,
  - l'évaluation interne du fonctionnement du conseil d'administration ;
- la rémunération des dirigeants mandataires sociaux :
  - 2013 – constatation de l'atteinte des objectifs et fixation du montant de la part variable du Président-directeur général,
  - 2014 – fixation du montant de la part fixe et des objectifs de la part variable du Président-directeur général, fixation des objectifs de la part variable du Directeur général délégué ; détermination du nombre d'actions à conserver par les dirigeants mandataires sociaux ; confirmation du bénéfice, dans certains cas, d'une indemnité de départ au profit du Directeur général délégué ;
- la convocation de l'assemblée générale mixte des actionnaires 2014 ;

- la gestion de l'entreprise avec notamment l'arrêté des comptes sociaux et consolidés annuels 2013 et des états financiers semestriels 2014, l'adoption du rapport de gestion 2013, l'établissement des documents de gestion prévisionnelle de l'exercice 2014 et du rapport sur l'évolution de la société Aéroports de Paris, la prévision budgétaire consolidée 2014, le budget de l'exercice 2015 du Groupe et de la société Aéroports de Paris, la fixation des tarifs des redevances aéronautiques 2015, l'autorisation annuelle des cautions, avals et garanties, l'autorisation de souscription à des emprunts obligataires, les autorisations préalables de signature de conventions réglementées, la mise en œuvre, dans le cadre de la poursuite du contrat de liquidité, du programme de rachat d'actions ;
- la stratégie du Groupe et les investissements avec notamment le point d'étape sur le plan stratégique 2011-2015 du groupe Aéroports de Paris, les premières orientations du plan stratégique 2016-2020, les orientations du Contrat de Régulation Économique 2016-2020 (CRE3) et le dossier public de consultation, les premiers éléments de cadrage du programme d'investissements 2014-2020 et de son plan de financement, la revue des principaux projets d'investissement (coûts, délais, rentabilité, risques), la contribution d'Aéroports de Paris aux fonds de compensation des nuisances aéroportuaires (FCNA), l'information sur la satisfaction clients, la stratégie internationale d'Aéroports de Paris, le point d'information sur certaines filiales, la participation au processus d'appel d'offres pour la concession d'aéroports français et internationaux ;
- la politique d'Aéroports de Paris en matière d'égalité professionnelle et salariale ;
- l'état de la cartographie des risques Groupe et du contrôle interne en 2014, l'approbation du rapport du Président du conseil d'administration relatif à l'exercice 2013.

### 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](http://www.aeroportsdeparis.fr). Leur composition ainsi que leur activité au cours de l'exercice 2014 sont décrites ci-dessous.

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

La durée de la mission des membres de chaque comité est identique à la durée de leur mandat d'administrateur.

Le contrôleur général et le commissaire du gouvernement ou le commissaire du gouvernement adjoint peuvent assister avec voix consultative à toutes les réunions des comités. Un censeur désigné par le conseil d'administration peut également participer aux séances d'un comité. Il convient d'éviter la présence d'administrateurs croisés, entre Aéroports de Paris et toutes autres sociétés, dans des comités analogues.

Les comités se réunissent au moins trois jours avant la réunion du conseil d'administration dont l'ordre du jour comporte un projet de délibération

sur les questions relevant de leurs attributions, sauf cas de nécessité ou d'impossibilité matérielle. Les membres des comités reçoivent les documents nécessaires à leurs travaux au moins trois jours ouvrables avant la tenue du comité.

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

Pour l'accomplissement de leurs travaux, les comités peuvent entendre les membres des directions du Groupe ou également recourir à des experts ou conseils extérieurs en cas de besoin. Les comités doivent toutefois veiller à l'objectivité des experts ou conseils extérieurs concernés.

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

#### LE COMITÉ D'AUDIT ET DES RISQUES

##### Composition

Le règlement intérieur dispose que la société Aéroports de Paris est dotée d'un comité d'audit et des risques composé de cinq membres au maximum avec voix délibérative désignés parmi les administrateurs, dont un représentant de l'État, un représentant des salariés et des administrateurs, de préférence indépendants au regard des critères posés par le Code de gouvernement d'entreprise AFEP-MEDEF, choisis parmi les administrateurs nommés par l'assemblée générale. Le comité d'audit et des risques ne comprend aucun dirigeant mandataire social.

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

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

L'exposé, dans le rapport de gestion 2014 – chapitre 6 – Gouvernement d'entreprise, des mandats et fonctions remplis par les administrateurs au cours des cinq derniers exercices rend compte de leurs compétences dans les domaines comptable et financier.

##### Missions et fonctionnement

Le règlement intérieur du comité d'audit et des risques s'appuie sur le Code de commerce et les recommandations de l'AMF publiées le 22 juillet 2010 dans le « rapport final sur le comité d'audit ».

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

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

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

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

Le comité d'audit et des risques se réunit au moins quatre fois par an et autant que nécessaire, et ne peut se réunir que si la moitié de ses membres est présente. En 2014, il s'est réuni cinq fois avec un taux de présence de ses membres de 95 %. Les Commissaires aux comptes ont participé aux cinq séances du comité.

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

- le projet de modification du règlement intérieur du conseil d'administration ;
- les comptes sociaux et consolidés 2013 et les comptes semestriels 2014, le rapport de gestion 2013, l'actualisation du budget 2014 et les documents de gestion prévisionnelle, le budget consolidé 2015, l'affectation du résultat 2013 et la fixation du dividende, le point sur l'activité d'ADP Ingénierie ;
- le rapport du Président du conseil d'administration au titre de la loi de sécurité financière pour l'exercice 2013, l'état de la cartographie des risques Groupe et du contrôle interne en 2014, l'actualisation de la charte d'audit interne du Groupe, le bilan 2013 de l'activité de la direction de l'audit, le programme d'audit 2015, le suivi des actions des audits internes et externes, les conclusions d'un rapport d'audit, les résultats de l'enquête de perception menée par la direction de l'audit auprès des directeurs et des audités, le bilan du programme triennal 2012-2014 de prévention de la fraude et le programme 2015-2017, le cahier des charges du renouvellement des Commissaires aux comptes ;
- le point sur la politique de gestion de trésorerie et sur le contrat de liquidité, l'autorisation de recours à des emprunts obligataires, l'autorisation des cautions, avals et garanties et le compte rendu des opérations supérieures à 30 millions d'euros ;
- la revue des principaux projets d'investissement.

#### LE COMITÉ DE LA STRATÉGIE ET DES INVESTISSEMENTS

##### Composition

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

Au 31 décembre 2014, il comprend les six membres suivants : Augustin de Romanet, son Président, Geneviève Chaux Debry, Marie-Anne Donsimoni, Solenne Lepage, Frédéric Mougin et Jos Nijhuis.

##### Missions et fonctionnement

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

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

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

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

Le comité de la stratégie et des investissements se réunit au moins trois fois par an et autant que nécessaire et ne peut se réunir que si la moitié de ses membres est présente. En 2014, il s'est réuni cinq fois avec un taux de présence de ses membres de 83 %. Il est à noter qu'un séminaire stratégique réunissant le conseil d'administration s'est également tenu le 26 septembre 2014.

Au cours de ses réunions, il a notamment abordé :

- le point d'étape sur l'élaboration du plan stratégique 2016-2020, du Contrat de Régulation Économique 2016-2020 (CRE3) et le dossier public de consultation ;

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

#### LE COMITÉ DES RÉMUNÉRATIONS, NOMINATIONS ET DE LA GOUVERNANCE

##### Composition

Le conseil d'administration dans sa séance du 19 février 2014 a doté le comité des rémunérations des attributions d'un comité des nominations et de la gouvernance. Le comité des rémunérations, nominations et de la gouvernance est composé de cinq membres au maximum avec voix délibérative désignés parmi les administrateurs, dont un représentant de l'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 2014, le comité est composé de cinq membres : Emmanuelle Yannakis, représentante permanente de la société Predica et Présidente du comité, Jacques Gounon, Xavier Huillard, représentant permanent de la société Vinci, Jean-Paul Jouvent et Solenne Lepage.

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

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

##### Missions et fonctionnement

Le comité des rémunérations, nominations et de la gouvernance a notamment pour mission de formuler des propositions sur le montant et l'évolution de la rémunération totale des mandataires sociaux, ainsi que sur les avantages en nature ou tout autre mode de rémunération, dans le respect des recommandations de l'AFEP-MEDEF, de donner un avis sur la politique de rémunérations des principaux dirigeants de la Société, de proposer au conseil d'administration un montant global et la règle de répartition pour les jetons de présence des administrateurs en tenant compte de leur assiduité aux séances et une politique pour le remboursement des frais liés à l'exercice de la fonction d'administrateur.

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

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

Le comité des rémunérations, nominations et de la gouvernance se réunit au moins une fois par an et autant que nécessaire et ne peut se

réunir que si les deux tiers de ses membres sont présents. En 2014, il s'est réuni cinq fois avec un taux de présence de ses membres de 90 %.

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

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

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

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

En application de l'article 14 des statuts de la Société, le conseil d'administration peut, sur proposition du Président-directeur général, nommer jusqu'à cinq personnes chargées d'assister le Président-directeur général avec le titre de Directeur général délégué. Dans sa séance du 24 octobre 2013, le conseil d'administration d'Aéroports de Paris a procédé à la nomination de Patrick Jeantet en qualité de Directeur général délégué à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2014. Son mandat a été renouvelé le 24 juillet 2014.

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

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

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

Le Président-directeur général est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la Société. Il veille au bon fonctionnement des organes de la Société et s'assure que les administrateurs sont en mesure de remplir leur mission. Les limitations des pouvoirs du Président-directeur général d'Aéroports de Paris ont été fixées par délibération du conseil d'administration du 9 septembre 2005, modifiée le 29 avril 2009.

Le conseil d'administration d'Aéroports de Paris a décidé que le Président-directeur général doit obtenir l'autorisation préalable du conseil pour les actes suivants :

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

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

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

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

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

## 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 prédefini 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

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

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

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

- trois objectifs quantitatifs : le montant de l'EBITDA Groupe (pesant pour 25 %), le ROCE Groupe (15 %) et le taux de satisfaction globale, arrivées et départs, perçue par les passagers (15 %) ;
- trois objectifs qualitatifs : la maîtrise des charges et des investissements (pesant pour 15 %), la stratégie internationale (15 %) et la politique de mobilisation managériale (15 %).

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

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

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

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

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

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

### 5.2 Les modalités de répartition des jetons de présence

Seuls les membres du conseil d'administration nommés en assemblée générale des actionnaires sont autorisés par la loi à recevoir des jetons de présence.

Le conseil d'administration a pris acte de la renonciation d'Augustin de Romanet, Président-directeur général, à percevoir les jetons de présence d'Aéroports de Paris et de ses sociétés filiales.

La répartition des jetons de présence a été revue par délibération du 19 décembre 2013 du conseil d'administration, qui a ajouté aux dispositions précédentes la possibilité de rémunérer la participation aux comités ad hoc.

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

Par ailleurs, des honoraires sont versés aux censeurs, par séance du conseil d'administration et des comités ad hoc, en fonction de leur présence effective et dans la limite de dix séances par an. Cette somme est prélevée sur l'enveloppe annuelle des jetons de présence allouée aux six administrateurs nommés par l'assemblée générale des actionnaires.

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

Au titre de l'exercice 2014, le montant total distribué aux administrateurs concernés et aux censeurs s'est élevé à 124 585 euros.

### 5.3 La consultation des actionnaires sur la rémunération du Président-directeur général

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

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

## 6. La publication des informations concernant la structure du capital de la Société et des éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique

Les informations concernant la structure du capital de la Société et les éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique sont mentionnés dans le rapport de gestion 2014 – chapitre 7 – Autres informations.

## 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.

### 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, auquel le contrôle interne a été rattaché en 2013.

Le périmètre des dispositifs est celui de l'ensemble du Groupe, et la société Aéroports de Paris veille à l'existence de dispositifs au sein de ses filiales qui soient adaptés à leurs caractéristiques propres et à leurs relations avec la société mère.

#### 1.2 Les fondamentaux de l'organisation du contrôle interne

Les fondamentaux du dispositif de contrôle interne (cadre de référence, organisation, principes de fonctionnement, périmètre couvert, rôles et responsabilités des acteurs) sont exposés dans la charte de contrôle interne du groupe Aéroports de Paris signée par le Président-directeur général. Elle est disponible sur l'Intranet de l'entreprise.

Le dispositif de contrôle interne d'Aéroports de Paris repose sur deux niveaux de contrôle permanent et un niveau de contrôle périodique :

- le contrôle permanent de 1<sup>er</sup> niveau est exercé par chaque salarié, et son manager, dans l'exercice de ses activités quotidiennes, ainsi que par les équipes de système de management ;
- le contrôle permanent de 2<sup>e</sup> niveau est exercé par les directions fonctionnelles dans leur domaine de compétence ainsi que par le département risques et conformité au sein de la direction de la sûreté, du management des risques et de la conformité ;
- le contrôle périodique de 3<sup>e</sup> niveau est exercé par la direction de l'audit, qui évalue de façon périodique les dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne, et par des structures externes.

Enfin, pour son bon fonctionnement, le dispositif de contrôle interne et de gestion des risques s'appuie sur le réseau des coordinateurs ARC – Audit, Risques, Contrôle interne – (Maison-mère et filiales), qui se réunit au moins deux fois par an au sein de son comité de coordination, et sur le comité opérationnel des risques et du contrôle interne (CORCI), institué au niveau des directeurs (Maison-mère et filiales).

### **1.3 Les principaux travaux de contrôle interne conduits en 2014**

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

- l'évaluation de l'environnement de contrôle :
- lancement de la 2<sup>e</sup> campagne d'autoévaluation, par envoi du questionnaire 2013 révisé, auprès des directeurs et des cadres stratégiques de la société Aéroports de Paris,
- formalisation des conclusions tirées des travaux menés en 2013 avec les directions sur la constitution de leur propre référentiel de contrôle interne en la matière ;
- la poursuite de l'analyse de processus métiers (notamment RH, juridique), et la structuration de référentiels de contrôle interne associés ; l'établissement d'un guide des bonnes pratiques en matière d'assurances, en préalable à la description ultérieure du processus ; le lancement de la formalisation des contrôles sur le processus achats-provisionnements dans le cadre du projet de simplification et de sécurisation des processus de gestion (SSPG) ;
- une étude de cadrage relative au déploiement d'une démarche processus au sein de l'entreprise ;
- la remontée des incidents majeurs survenus en 2013 dans le Groupe par les directeurs membres du comité exécutif et la directrice de l'audit auprès du Président-directeur général et du Directeur général délégué : adaptation de la procédure de remontée des incidents, consolidation et analyse des incidents majeurs identifiés ;
- le suivi des constats des audits externes de certification des systèmes de management ;
- la réalisation d'un diagnostic, par un cabinet externe, de l'état de maturité des dispositifs de contrôle interne et de gestion des risques.

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

- l'animation du réseau de coordinateurs ARC mis en place dans chaque direction et filiale,
- la sensibilisation-formation et la communication pour rendre plus lisible la démarche ARC : réalisation de deux sessions-pilotes du module de formation dédié aux managers ; présentation de la démarche lors des journées d'intégration des nouveaux cadres ;
- le support aux directions certifiées – ISO 14001, ISO 9001... – assuré par le département risques et conformité qui accompagne les directions dans leur démarche et leur dispense des formations aux normes.

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

## **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 plan stratégique 2011-2015, établi en cohérence avec les dispositions et engagements du CRE2 signé avec l'État le 23 juillet 2010, a fait l'objet en 2014, comme chaque année, d'un suivi par le comité de la stratégie et des investissements et par le conseil d'administration. La réflexion sur le plan stratégique 2016-2020 et les travaux préparatoires au CRE3, portant sur la même période, sont conduits sous la responsabilité de la direction finances et stratégie, qui réunit depuis 2013 les compétences afférentes.

### **2.2 Les règles de déontologie, fondement du contrôle interne**

Aéroports de Paris a posé comme principe de gouvernance de développer la performance de l'entreprise dans le respect de l'éthique et des normes nationales et internationales. La conduite des activités du Groupe repose sur des règles d'éthique et de déontologie : responsabilité, intégrité, respect d'autrui. Elles sont portées par la Direction générale et destinées à guider les comportements de travail de l'ensemble des collaborateurs.

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

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

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

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

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

- un bilan du programme triennal 2012-2014 visant à renforcer les mesures de prévention, de détection et de traitement de la fraude et le projet de plan 2015-2017 établi pour le Groupe ont été présentés au Comex et au comité d'audit et des risques par le référent éthique en matière de prévention de la fraude et de la corruption. En particulier, la procédure sur les modalités de contrôle de l'utilisation du système d'information par les salariés en cas de doute sur le respect des règles de déontologie et de bonne conduite pour la sécurité de l'information a été étendue au Groupe. Par ailleurs, la charte éthique Groupe permettra d'étendre à l'ensemble des collaborateurs du Groupe le droit de consultation du référent éthique en matière de prévention de la fraude et de la corruption. Cette consultation sera facilitée par la création d'une boîte e-mail spécifique ;
- en matière de prévention des manquements d'initiés imputables aux dirigeants des sociétés cotées, les mesures préventives mises en place par Aéroports de Paris répondent aux recommandations de l'AMF prévues dans son guide du 3 novembre 2010. Les mandataires

sociaux et les salariés de la société Aéroports de Paris peuvent saisir le référent de l'éthique en matière de prévention du délit d'initié pour toute question dans ce domaine. Chargé de la tenue des listes d'initiés, il rappelle régulièrement aux salariés qui y sont inscrits leurs obligations et les règles relatives aux déclarations sur les mouvements de titres de la société selon une procédure disponible sur le site Intranet de la direction juridique et des assurances.

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

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

### 3. L'organisation et l'environnement du contrôle interne

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

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

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

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

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

- le plan d'organisation, qui décrit le cadre juridique dans lequel s'inscrivent les activités de la société Aéroports de Paris, les missions des instances de gouvernance et des directions ; il est en cours de mise à jour pour tenir compte des évolutions de l'organisation intervenues en 2013 et 2014 ;
- les décisions d'organisation, formalisées et dûment signées, qui traduisent les missions et responsabilités ;
- les délégations de gestion dont bénéficient les directeurs d'Aéroports de Paris de la part du Président-directeur général ;
- les délégations de responsabilité pénale ; elles sont en cours de mise à jour dans un souci de cohérence avec le plan d'organisation.

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

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

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

- le comité stratégique des investissements (CSI), qui a vocation à appréhender les différentes stratégies d'investissement dans une logique métier. Il examine, selon un programme annuel défini, les principales politiques sectorielles à moyen et long termes par une revue régulière des besoins, risques et opportunités. Il réalise une revue régulière des priorités et valide le programme pluriannuel d'investissements de chaque direction. Cet exercice est de nature à assurer la cohérence entre les orientations stratégiques par activité, les schémas et plans associés et le programme pluriannuel d'investissements ;
- le comité des engagements (COE) Groupe, qui examine systématiquement les projets d'investissements corporels et incorporels de la société Aéroports de Paris dépassant 3 millions d'euros, les principaux contrats en recettes ainsi que les décisions d'engagements fermes d'investissements financiers réalisés par la société Aéroports de Paris, ou d'investissements réalisés par les filiales et participations.

Aéroports de Paris dispose ainsi d'une structure de direction simple, efficace et cohérente avec sa stratégie, la mieux à même de faire prendre les décisions de manière pertinente et au bon niveau, et de suivre leur exécution. Elle s'accompagne d'un dispositif de *reporting* contribuant à l'efficacité du pilotage du Groupe et de la société.

Les autres principes fondamentaux de l'organisation, que sont la politique de gestion des ressources humaines et la protection de l'information (systèmes d'information et autres supports), sont décrits au chapitre 3.6.1.

## 4. La diffusion de l'information en interne

Pour exercer ses responsabilités chaque collaborateur doit disposer des informations pertinentes, adaptées et fiables dont il a besoin.

Au niveau du gouvernement d'entreprise, les ordres du jour et les comptes rendus des séances du Comex sont établis par le Cabinet et diffusés par ses soins à ses membres. L'ensemble des directeurs est destinataire d'une revue de presse.

Le portail Intranet d'Aéroports de Paris assure la diffusion d'une communication générale sur les activités du Groupe et dans des domaines spécifiques selon l'actualité et présente une synthèse de la presse quotidienne. Les différents sites GED (Gestion Electronique de Documents) permettent un partage des informations répondant aux besoins des directions opérationnelles et fonctionnelles, selon des modalités d'accès modulées. En particulier, le portail « L'essentiel des normes de l'entreprise » facilite l'accès des salariés de l'entreprise aux principaux documents externes de nature réglementaire ou contractuelle concernant Aéroports de Paris ainsi qu'aux documents internes de portée transversale produits par les directions de l'entreprise. Il a pour objectif d'apporter à chacun une aide dans la recherche documentaire de base, en complément de l'information disponible sur les différents sites Intranet.

En complément, Aéroports de Paris diffuse une information générale ou thématique auprès de l'ensemble des salariés ou d'une population ciblée au travers, notamment, du « Journal d'Aéroports de Paris », des bulletins d'information interne comme les « infodifs », et des « infodécisions » qui portent sur les modifications d'organisation, les nominations, les recrutements, les délégations de gestion et les tarifs.

Enfin, la convention annuelle des cadres est l'occasion pour la Direction générale et le Comex de faire état des résultats généraux du Groupe, de présenter les perspectives et d'aborder des sujets thématiques ou spécifiques aux directions.

## 5. Le dispositif de gestion des risques

Aéroports de Paris est confronté comme toute entreprise à un ensemble de risques internes et externes susceptibles d'affecter la réalisation de ses objectifs et la pérennité de son développement. Dans ce contexte, la politique de gestion des risques du Groupe, initiée dès 2004, a pour objet d'assurer l'identification et la maîtrise optimale des risques qui peuvent toucher ses différents domaines d'activité. Elle est proposée par le département risques et conformité, au sein de la direction de la sûreté, du management des risques et de la conformité, qui pilote son déploiement en s'appuyant sur le réseau des coordinateurs ARC et en contrôle l'application.

Au-delà du processus de gestion des risques, la direction de la sûreté, du management des risques et de la conformité a en charge les politiques de gestion de crise, de retour d'expérience et de continuité d'activité.

Les risques significatifs auxquels le Groupe doit faire face sont décrits dans le chapitre 3 – Risques et gestion des risques – du rapport de gestion 2014, sachant que des éléments de maîtrise permettent de les sécuriser au mieux. Il contient également un exposé de la politique de gestion des risques et de la politique de souscription de polices d'assurance.

### 5.1 La gestion des risques

Le département risques et conformité a pour objectif de permettre à l'ensemble des parties prenantes de disposer d'une vision globale, juste, concertée et partagée des risques susceptibles d'avoir un impact négatif sur l'image, la performance et la pérennité du Groupe, ainsi que de leur niveau de maîtrise. Il a défini un processus systématique d'identification des risques et pilote la réalisation et le suivi de la cartographie des risques Groupe.

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

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

La méthodologie d'analyse des causes et de cotation des risques définit un cadre commun, identique quelle que soit l'entité concernée (Groupe, Maison-mère, filiale, direction, unité opérationnelle) et faisant référence à des catégories identifiées de causes et d'impacts. La méthodologie retenue permet d'identifier les risques et les faiblesses de l'ensemble des activités de l'entreprise et des filiales, de les consolider et de les hiérarchiser en fonction de leur probabilité de survenance et de leur impact en termes financier, juridique, d'image, opérationnel et client, en tenant compte des éléments de maîtrise déjà mis en œuvre. Cette démarche permet de définir des actions préventives ou correctives, qui peuvent être locales ou globales.

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

La cartographie des risques Groupe est mise à jour annuellement grâce à des échanges avec les directions en intégrant les évolutions de l'environnement et des objectifs de l'activité ; ces réunions sont également l'occasion d'évoquer les opportunités qui sont à mettre en regard des risques relevés. Les risques majeurs et les risques inacceptables pour l'entreprise font l'objet d'une attention et d'un traitement prioritaires. Après une revue en comité opérationnel des risques et du contrôle interne (CORCI), qui réunit l'ensemble des directeurs concernés, cette cartographie est validée par le Comex puis présentée au comité d'audit et des risques et au conseil d'administration.

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

### 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).

Le manuel de gestion de crise Groupe a été révisé en 2014. Conçu pour servir de référence aux acteurs internes de la gestion des situations de crise ou dégradées, il décrit l'organisation du dispositif de crise, depuis l'état de veille continue jusqu'à la montée en puissance. Pour maintenir le dispositif à un niveau d'efficacité optimale, des exercices de simulation du bon fonctionnement des procédures sont menés plusieurs fois par an.

La politique REX comprend une méthodologie (analyse de la gestion des incidents/événements survenus) et des principes de partage afin d'harmoniser les actions engagées par les directions et filiales dans le domaine de la capitalisation des expériences vécues.

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

## 6. Les dispositifs et procédures de contrôle permanent

Les dispositifs et procédures de contrôle permanent ont pour objectif d'exercer une surveillance en continu des activités d'Aéroports de Paris afin de maîtriser leur conduite. Ils permettent de s'assurer de l'application des normes, procédures et recommandations qui contribuent à la mise en œuvre des orientations de la Direction générale.

Le département risques et conformité a en charge la conception et l'animation du dispositif de contrôle interne ainsi que son déploiement selon une démarche appliquée de manière cohérente et homogène sur l'ensemble du Groupe, dans le respect du cadre de référence de l'AMF, et en tenant compte de son organisation.

L'organisation des activités de l'entreprise s'appuie sur une structure mixte, alliant directions fonctionnelles et directions opérationnelles, et sur le principe de subsidiarité visant à ce que les décisions soient prises au niveau le plus pertinent possible. Un certain nombre de ces directions s'appuient sur des systèmes de management annuellement réévalués par des organismes de certification agréés.

Les directions fonctionnelles proposent dans leur domaine de compétence les politiques transversales qui s'imposent à l'ensemble de l'entreprise, ainsi que les règles standard d'application et de *reporting* associées. Assumant pour la plupart un double rôle de prescripteur et d'expertise/conseil, elles doivent s'assurer de la connaissance de ces politiques et règles au sein de l'entreprise, assister l'ensemble des directions dans leur mise en œuvre et s'assurer de leur application ; elles ont un droit et un devoir d'alerte en cas de non-application de celles-ci.

### 6.1 Les politiques et organisations mises en place par les directions fonctionnelles

Dans les domaines exposés ci-dessous, les dispositifs de contrôle interne sont déterminés et organisés par les directions fonctionnelles, au titre de leur rôle transversal et/ou de la spécificité de leur activité.

#### LA RSE – RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE D'ENTREPRISE

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

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

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

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

Elle anime également la démarche de notation extra-financière, menée depuis 2005, avec l'appui d'interlocuteurs dédiés au sein des directions et des filiales. À compter de 2014, la notation est effectuée par l'agence de notation indépendante EthiFinance et porte sur les thématiques suivantes : gouvernance, environnement, capital humain, clients-achats

et sociétal (informations concernant la démarche et la méthodologie consultables sur le site officiel [www.ethifinance.com](http://www.ethifinance.com)). La grille de lecture adoptée par EthiFinance est cohérente avec les lignes directrices de la norme ISO 26000, référentiel de la performance en matière de RSE qu'a souhaité retenir la direction de l'environnement et du développement durable.

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

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

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

#### L'ENVIRONNEMENT

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

La politique environnementale et énergétique s'appuie sur la réduction des impacts environnementaux des activités de l'entreprise et sur les programmes et partenariats de coopération économique et sociale avec ses territoires d'entreprise. Elle est déclinée en politiques thématiques (énergie – déchets – eau – déplacements, air et émissions - biodiversité) qui décrivent pour chaque domaine le contexte, les enjeux et les objectifs fixés, précis et mesurables. Elles permettent ainsi de prévenir et de limiter les impacts directs des activités d'Aéroports de Paris et, dans la mesure du possible, leurs impacts indirects.

Depuis 2013, Aéroports de Paris mène des travaux visant à mettre en place un système de management de l'énergie structuré, permettant de se rapprocher des exigences de la norme ISO 50001, en complément de la norme ISO 14001 pour laquelle Aéroports de Paris maintient ses certifications. Une première revue de management énergétique s'est tenue dans le cadre du comité directeur du développement durable en décembre 2014. En 2015, l'entreprise lancera la démarche de certification ISO 50001 de son système de management de l'énergie.

Les directions de la société Aéroports de Paris déclinent la politique environnementale et énergétique pour leur activité, et plus particulièrement les directions opérationnelles (Paris-Charles de Gaulle, Paris-Orly, Paris-Le Bourget et Aérodromes d'Aviation Générale, direction de l'immobilier), la direction de l'ingénierie et de l'architecture, la direction de la maîtrise d'ouvrage déléguée, la direction des systèmes d'information et la direction des achats. La réalisation des actions et les bénéfices engendrés sont mesurés et quantifiés grâce aux indicateurs suivis périodiquement.

## L'INNOVATION

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

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

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

## LE SERVICE CLIENTS

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

Pour répondre à cette ambition, Aéroports de Paris s'est dotée en 2014 d'une direction clients s'adressant à la fois aux clients passagers, compagnies aériennes et acteurs du fret. Elle réunit l'ensemble des savoir-faire et métiers supports aux enjeux clients sous toutes ces dimensions. Ce regroupement favorise les synergies et la cohérence des démarches engagées envers chacune des catégories de clients en termes de service, de prospection et de culture clients.

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

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

Elle propose les engagements de service à destination des compagnies aériennes et des acteurs du fret. Les directions d'aéroport conservent quant à elles la responsabilité de la relation commerciale de proximité avec les compagnies afin de répondre au mieux et de manière réactive à l'évolution de leurs besoins.

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

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

Du fait de la spécificité de son activité, la direction de Paris-Le Bourget a mis en place un suivi de l'expérience client qui repose notamment sur une enquête menée chaque année auprès de ses principaux clients.

Concernant les occupants du parc immobilier, qu'ils soient externes ou internes, la direction de l'immobilier s'assure en permanence de l'adéquation entre les biens et/ou services qui leur sont fournis et leurs attentes.

## LES RESSOURCES HUMAINES

La politique des ressources humaines doit permettre à l'entreprise d'atteindre ses objectifs en développant son efficacité collective et individuelle et sa responsabilité sociétale, tout en maintenant des rapports sociaux équilibrés, indispensables à la conduite de ses projets.

La politique RH s'articule, dans le respect des engagements RSE de l'entreprise et compte tenu de la maîtrise des frais de personnel, autour de quatre grands thèmes : l'emploi, le développement managérial, les rémunérations, la santé et la sécurité au travail.

La qualité et la compétence des femmes et des hommes sont des facteurs essentiels pour la maîtrise des risques, le développement et la mise en œuvre du dispositif de contrôle interne. Afin d'assurer une bonne adéquation des compétences des personnels aux besoins d'Aéroports de Paris, la politique de l'emploi a pour ambition d'anticiper et de piloter les évolutions des métiers et de l'emploi. Elle s'appuie notamment sur le levier majeur que constitue la formation pour aider les salariés à s'adapter à ces évolutions. En complément, et associé à un plan de départs volontaires (PDV) mis en œuvre de mars à décembre 2014, un plan pluriannuel de recrutement dans les filières d'accueil et les métiers techniques et de maintenance, fonctions essentielles pour l'amélioration du service aux clients, est dès à présent engagé. En matière de responsabilité sociétale, les leviers d'action de la politique de l'emploi d'Aéroports de Paris s'appuient sur les objectifs et les dispositions des accords collectifs – égalité professionnelle femme-homme, emploi des personnes handicapées. Un projet de contrat de génération a été négocié mais, n'ayant pas abouti à la signature d'un accord collectif avec les organisations syndicales représentatives, un plan d'actions triennal a été mis en place. Les leviers de la politique de l'emploi font également appel à des dispositifs sur l'emploi des jeunes des quartiers prioritaires.

La politique de développement managérial à l'attention des managers d'équipe ou de projet a pour objectif de favoriser le développement professionnel et d'améliorer la performance de l'entreprise, dans le respect de l'équilibre social. Les valeurs sur lesquelles le Groupe entend appuyer son développement - confiance, engagement, audace, ouverture - ont été définies sur la base d'un travail associant largement les salariés et le management.

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

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

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

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

Concernant la mobilité internationale et intragroupe, ses principes seront formalisés dans une charte en cours de finalisation, pour un objectif de publication en janvier 2015. Trois directions interviennent : la Direction des ressources humaines et la direction internationale et des participations qui définissent et mettent en place conjointement cette politique ; la direction de la sûreté, du management des risques et de

la conformité qui conçoit et pilote de façon proactive le dispositif de protection des expatriés et des missionnaires du Groupe à l'international. Pour conforter les échanges et l'information, un séminaire réunissant les expatriés est organisé tous les ans, un site dédié est mis à disposition des salariés sur l'Intranet de l'entreprise et des formations de sensibilisation à la sécurité à l'international sont régulièrement dispensées.

#### LE DOMAINES 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.

À cette fin, le domaine des achats s'organise autour de deux grandes fonctions, la fonction achats et la fonction support. La fonction achats repose sur une organisation matricielle autour d'acheteurs, porteurs d'expertise et de savoir-faire par famille d'achats, et de responsables achats présents dans les directions et assurant un relais local. Afin de clarifier et harmoniser dans l'entreprise les pratiques et niveaux de service entre la fonction achats et les prescripteurs, des conventions de service sont contractées et revues chaque année entre la direction des achats et les unités opérationnelles et directions fonctionnelles les plus significatives, permettant ainsi de couvrir plus de 95 % de l'activité achats. Les indicateurs qui figurent dans ces conventions, élaborés en collaboration avec les directions, sont intégrés dans le tableau de bord mensuel de la direction des achats. La fonction support, pour sa part, conçoit, développe et déploie les processus, outils et ressources (programmes, référentiels, *reportings*) permettant de piloter et animer la performance achats.

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

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

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

Par ailleurs, la direction des achats est signataire de plusieurs documents engageants avec d'autres grands donneurs d'ordre, tels que la charte Relations fournisseur responsables (la directrice de l'audit, référent éthique en matière de prévention de la fraude et de la corruption, assurant la fonction de 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'État « relations fournisseur responsables », attribué par un comité relevant du ministère de l'Économie, du Redressement productif et du Numérique.

Concernant le mode de passation des contrats et marchés, celui-ci est régi par les règles de la commande publique applicables à Aéroports de Paris conformément à la directive 2004/17 du 31 mars 2004 abrogée par la directive 2014/25 du 26 février 2014 en cours de transposition en France, relative à la passation de marchés par des entités opérant dans les secteurs de l'eau, de l'énergie, des transports et des services postaux. Ces règles sont décrites dans le RGM – Règlement Général de passation des Marchés.

Pour finir, concernant les projets de marchés dont le montant est supérieur à un seuil fixé par le Président-directeur général, la commission consultative des marchés (CCM) les examine, donne un avis et vérifie la conformité des procédures de passation des marchés aux lois et règlements applicables à Aéroports de Paris. En outre, elle est informée :

- annuellement des marchés passés en application des accords-cadres qui ont été présentés à son examen ;
- des avenants qui ont pour effet d'augmenter le montant du marché au-delà du seuil d'examen ;
- des avenants qui ont pour effet d'augmenter de plus de 10 %, le montant prévu au marché initial et/ou d'allonger la durée d'un marché présenté à la CCM.

#### LE DOMAINES JURIDIQUE

La direction juridique et des assurances garantit la sécurité juridique des actes et décisions pris par l'entreprise en assurant une mission de conseil juridique auprès de l'ensemble des directions et filiales du Groupe. Elle propose et met en œuvre une politique d'assurance et une politique de gestion du patrimoine documentaire, et diffuse les procédures juridiques associées.

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

La charte des juristes du réseau juridique décrit les règles de déontologie et les bonnes pratiques que chaque juriste de la société Aéroports de Paris membre du réseau juridique s'engage à observer. Il est en particulier prévu que le juriste, pour remplir sa mission, doit connaître « la cartographie des risques juridiques et les exigences fixées par l'entreprise et le Groupe en matière de conformité réglementaire et de contrôle interne ».

## LA PROTECTION DE L'INFORMATION

Les différents métiers exercés au sein du groupe Aéroports de Paris, leurs évolutions et les écosystèmes qui les entourent, reposent sur le traitement et l'échange quotidien d'informations. Le patrimoine informationnel est donc un actif critique pour le Groupe, qu'il convient de préserver.

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

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

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

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

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

## LES SYSTÈMES D'INFORMATION ET LEUR SÉCURITÉ

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

La direction des systèmes d'information a pour mission de construire, exploiter, entretenir, assurer la cohérence et la pérennité des systèmes d'information de gestion et d'information aéroportuaire afin de garantir leur adéquation avec les besoins de chaque entité du Groupe. Elle a notamment en charge les orientations en termes d'infrastructures techniques et applicatives de ces systèmes d'information et est garante de leur architecture globale, de leur cohérence d'ensemble ainsi que de leur robustesse.

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

Les filiales, pour leur part, ont la responsabilité de leurs propres SI.

En plus de son rôle d'éditeur de solutions du SI, d'exploitant informatique et de maître d'ouvrage délégué sur le domaine télécom, la direction des systèmes d'information joue aussi celui d'intégrateur pour satisfaire les besoins des différentes entités d'Aéroports de Paris, en s'appuyant sur ses compétences propres, celles de la filiale Hub One, voire de compétences externes si nécessaire.

L'organisation autour des SI s'appuie sur les bonnes pratiques du management du système d'information ITIL (Information Technology Infrastructure Library pour Bibliothèque pour l'infrastructure des technologies de l'information), partagées progressivement par l'ensemble des parties prenantes. ITIL est un référentiel très large qui permet d'organiser un système d'information, d'améliorer son efficacité, d'en réduire les risques et d'augmenter la qualité des services informatiques fournis. Parallèlement, la certification ISO 9001 de la direction des systèmes d'information a été maintenue par l'audit de surveillance qui s'est déroulé en juin 2014.

Le pilotage de la sécurité des SI est sous la responsabilité de la direction des systèmes d'information, et plus particulièrement du Responsable de la sécurité des SI (RSSI) qui propose la Politique de Sécurité des Systèmes d'Information (PSSI), assure le support à sa mise en œuvre et définit un dispositif d'évaluation de la maîtrise des risques. La PSSI a été mise à jour en mars 2014, sur chacun des trois domaines : SI de gestion, SI aéroportuaire et SI industriels.

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

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

## LA SÛRETÉ

La direction de la sûreté, du management des risques et de la conformité inscrit son action dans le cadre de textes réglementaires qui précisent les rôles et responsabilités respectifs de chaque opérateur présent sur les aéroports ou contribuant au transport aérien.

Pour Aéroports de Paris, elle propose la politique de sûreté et les conditions de sa mise en œuvre, et en coordonne le déploiement au sein du Groupe. Elle joue le rôle central d'analyse et de diffusion des obligations réglementaires auprès des directions d'aéroport et veille à la cohérence entre elles des procédures locales propres à chaque plate-forme.

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

La réglementation qui régit le domaine de la sûreté est déclinée localement en programmes de sûreté pour les aéroports Paris-Charles de Gaulle, Paris-Orly et Paris-Le Bourget. Les règles et procédures cadres de ces programmes de sûreté, et des programmes d'assurance qualité qui y sont intégrés, sont élaborées en concertation avec la direction de la sûreté, du management des risques et de la conformité. Cette dernière donne un avis sur les dispositions des programmes de sûreté avant que les directeurs des aéroports les soumettent à l'approbation des préfets. En dernier lieu, sous l'autorité du préfet territorialement compétent, la police aux frontières, la gendarmerie des transports aériens, l'administration des douanes et la Direction générale de l'aviation civile exercent un contrôle strict du respect des prescriptions réglementaires sur les plates-formes.

La direction de la sûreté, du management des risques et de la conformité centralise et aide au suivi de la bonne application de la réglementation au travers des remontées d'informations des systèmes de management mis en place par les directions d'aéroport et des audits de préparation aux inspections de l'Union européenne et de la DGAC (Direction générale de l'aviation civile) le cas échéant. La revue de direction consacrée à la sûreté, instituée en 2013 avec les directions Paris-Charles de Gaulle et Paris-Orly, a été étendue en 2014 à la direction Paris-Le Bourget et des Aérodromes d'Aviation Générale. Elle suit par ailleurs de manière précise l'état d'avancement des investissements liés à des mises en conformité réglementaire.

La direction de la sûreté, du management des risques et de la conformité s'appuie sur le réseau sûreté dont elle assure l'animation ; ce réseau contribue à la standardisation et au partage des pratiques au sein du Groupe.

Dans le cadre de la gestion de la taxe d'aéroport, la direction de la sûreté, du management des risques et de la conformité valide les conditions d'éligibilité des dépenses d'investissement et d'exploitation présentées par les directions, en accord avec la direction finances et stratégie. Afin que les coûts à imputer sur la taxe d'aéroport soient correctement comptabilisés, les unités opérationnelles s'appuient sur le « Guide d'utilisation de la taxe d'aéroport » établi, sur la base du guide de la DGAC, par la direction de la sûreté, du management des risques et de la conformité. Cette dernière est responsable, avec la direction finances et stratégie, de la présentation deux fois par an à la DGAC des résultats financiers et du budget sur trois ans.

## LA SÉCURITÉ

Le domaine de la sécurité recouvre la sécurité relative aux aéronefs, dite aéroportuaire, et la protection des personnes et des installations.

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

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

La DGAC contrôle et surveille systématiquement l'ensemble des activités dans ce domaine, notamment toute évolution significative des infrastructures et des procédures opérationnelles, et délivre un certificat de sécurité aéroportuaire à tout exploitant d'aérodrome démontrant que les dispositions mentionnées ci-dessus ont été prises. Les directions d'aéroport mettent en place les dispositifs pour s'assurer de l'obtention et du maintien du certificat de sécurité aéroportuaire.

En matière de protection des personnes et des installations, les politiques de prévention prises en réponse aux mesures et réglementations établies par l'État sont proposées par la direction de la sûreté, du management des risques et de la conformité aux directions d'aéroport. Il s'agit notamment des mesures relatives à la prévention incendie dans les ERP (Établissements Recevant du Public), à la protection sanitaire (plan Pandémie).... Concernant le Plan Vigipirate, la direction de la sûreté, du management des risques et de la conformité reçoit les directives de l'État, les analyse et les transmet aux directions d'aéroport et aux entités concernées.

Pour leur part, les directions d'aéroport et la direction de l'immobilier sont chargées d'assurer la sécurité du patrimoine et des bâtiments placés sous leur responsabilité et des personnes qu'ils abritent. Elles s'assurent à ce titre du respect des obligations incombant au propriétaire (mises aux normes et mesures liées notamment au développement durable).

## LES ACTIVITÉS D'AMÉNAGEMENT AÉROPORTUAIRE ET IMMOBILIÈRES

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

- la direction finances et stratégie s'assure sur le moyen et le long terme de l'adéquation entre le trafic et les capacités des installations terminales ;
- la direction de l'immobilier propose la politique immobilière aéroportuaire et de diversification (hors terminaux passagers et aviation d'affaires, et bâtiments associés) ;
- la direction de la maîtrise d'ouvrage déléguée et la direction de l'ingénierie et de l'architecture proposent, au travers de plans de masse et de schémas d'évolution à long terme, une politique d'aménagement des plates-formes qui permette une conduite équilibrée des politiques sectorielles (capacité aéronautique, immobilière, transport, environnement) et l'intégration des préoccupations du développement durable et de la responsabilité sociétale.

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

- pour la maîtrise d'ouvrage : par les trois directeurs d'aéroport, le directeur de l'immobilier, et le directeur du cabinet pour le nouveau siège, d'une part, et par la direction de la maîtrise d'ouvrage déléguée, qui vient en assistance aux maîtres d'ouvrage, d'autre part ;
- pour la maîtrise d'œuvre : par la direction de l'ingénierie et de l'architecture.

La séparation des rôles et responsabilités permet d'organiser une relation structurée du type donneur d'ordre/pilote à même de garantir l'atteinte des objectifs définis par la maîtrise d'ouvrage en termes de délais, coûts et qualité. Cette relation se traduit, entre le maître d'ouvrage et le maître d'ouvrage délégué, par une lettre de cadrage (objectifs, étude de la rentabilité du projet), confirmée par une lettre de mission (lancement des études, suivies de la construction de l'ouvrage). Les relations entre la maîtrise d'ouvrage déléguée et la maîtrise d'œuvre sont quant à elles régies par une convention de maîtrise d'œuvre qui fait l'objet d'un suivi de projet régulier.

Afin d'améliorer le déroulement des projets depuis leur définition/conception jusqu'à leur mise en exploitation, une réflexion a été conduite en 2014 sur la clarification des rôles et responsabilités des acteurs projets, la confirmation du découpage des projets par grande phase (amont, réalisation, exploitation), une optimisation de la phase-clé qu'est la phase amont, et un renforcement des *reportings*. Les meilleures pratiques identifiées en matière de pilotage de projets ont été formalisées dans un guide mis à la disposition de chacun des acteurs.

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

Par ailleurs, la direction de la maîtrise d'ouvrage déléguée et la direction de l'ingénierie et de l'architecture disposent respectivement : d'un pôle dédié destiné à renforcer le management des projets en amont, en appui des directions des maîtres d'ouvrage ; d'une unité qui travaille en étroite collaboration avec les équipes d'exploitation afin d'assurer la maîtrise de la mise en service des nouvelles installations aéroportuaires.

La direction de l'ingénierie et de l'architecture poursuit la démarche BIM (Building Information Modeling) engagée en 2013, méthode de travail reposant sur la mise en place d'une maquette numérique 3D multidisciplines et interopérable, fédérant l'ensemble des acteurs d'un projet (maître d'ouvrage, assistants à la maîtrise d'ouvrage, maître d'œuvre, sous-traitants, entreprises). Des actions de formation sont conduites en conséquence.

La maîtrise d'ouvrage déléguée et la maîtrise d'œuvre utilisent l'outil SPIRIT (Suivi, Pilotage Intégré et Reporting des Investissements et des Travaux) qui permet de renforcer le pilotage et le suivi des projets sur le plan des délais et des coûts. En 2014, la direction de la maîtrise d'ouvrage déléguée a enrichi son *reporting* automatisé afin de donner aux maîtres d'ouvrage plus de visibilité sur les projets. Par ailleurs, un module est en cours de développement dans SPIRIT afin de sécuriser le suivi comptable des marchés de grands travaux.

Le schéma Directeur de la qualité de la maîtrise d'ouvrage déléguée, qui réunit les informations relatives aux processus de conduite de projet, suit un processus d'actualisation périodique et d'amélioration continue. La direction de l'ingénierie et de l'architecture, pour sa part, est certifiée ISO 9001 (l'audit de surveillance ayant été conduit avec succès en 2014), ainsi que le Laboratoire qui lui est rattaché, accrédité en outre par le Comité Français d'Accréditation – COFRAC dans le cadre de la norme ISO 17025.

La direction de l'immobilier a pour mission de valoriser et densifier les actifs de l'entreprise, pour ce qui concerne les aménagements immobiliers situés sur son périmètre d'intervention. Dans ce cadre, la direction a renforcé en 2014 ses compétences en matière de suivi des actions foncières à moyen et long terme, afin de sécuriser la propriété pleine et entière d'Aéroports de Paris sur ses territoires.

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

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

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

#### LA POLITIQUE INTERNATIONALE ET DES PARTICIPATIONS

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

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

## 6.2 Les systèmes de management, support au dispositif de contrôle interne opérationnel

Dans leurs activités opérationnelles, non transversales, les directions inscrivent leur action dans des démarches de systèmes de management qui attestent de la formalisation des pratiques professionnelles, de l'analyse et de la maîtrise des enjeux liés aux normes concernées, de la conformité à la réglementation, et de l'inscription de tous les personnels dans la démarche d'amélioration continue.

Les systèmes de management font le plus souvent l'objet d'une démarche de certification qui se traduit à ce jour par cinq certifications ISO 9001 (système de management de la qualité), deux certifications BS-OHSAS 18001 (système de management de la santé et de la sécurité au travail), quatre certifications ISO 14001 (système de management environnemental), une certification IFACI (Institut Français de l'Audit et du Contrôle Internes) portant sur le RPAI, référentiel professionnel de l'audit interne, et une accréditation ISO 17025 (essais en laboratoire).

Le pôle support aux certifications du département risques et conformité, au sein de la direction de la sûreté, du management des risques et de la conformité, assiste les unités du Groupe dans leurs démarches de mise en conformité avec les différents référentiels de management retenus et contribue ainsi à une meilleure maîtrise opérationnelle des entités.

Les activités opérationnelles au cœur du fonctionnement aéroportuaire relèvent des directions d'aéroport qui s'appuient principalement sur des référentiels externes et internes spécifiques à leurs activités. Les actions qu'elles engagent relèvent :

- des obligations réglementaires de l'entreprise, déterminées par le Code de l'aviation civile et par le cahier des charges de la société Aéroports de Paris (annexe 1 du décret n° 2005-828 du 20 juillet 2005) pour ce qui concerne :
  - l'environnement, couvert par la norme ISO 14001,
  - la sûreté du transport aérien, qui fait l'objet de programmes de sûreté sur la base desquels est délivré un agrément de sûreté (cf. art L. 6342-1 du code des transports),
  - la sécurité aéroportuaire, pour laquelle sont délivrés des certificats de sécurité aéroportuaire par le ministre chargé de l'aviation civile (cf. art. L. 6331-3 du code des transports) ;
- et de démarches de progrès ou d'amélioration continue qui leur sont propres pour ce qui concerne :
  - la qualité, couverte par la norme ISO 9001,
  - la santé et la sécurité au travail, couvertes par la norme BS-OHSAS 18001.

Les aéroports Paris-Charles de Gaulle et Paris-Orly organisent chacun leur démarche d'amélioration continue dans le cadre d'un SMI – Système de Management Intégré – qui intègre les exigences, les normes et les référentiels réglementaires ou spécifiques relatifs aux cinq thèmes cités ci-dessus. Les MMI – Manuel de Management Intégré – présentent l'organisation, les objectifs et les engagements de chacun des deux aéroports ainsi que les dispositions managériales et méthodologiques mises en œuvre pour garantir la conformité des plates-formes à ces mêmes exigences, normes et référentiels. Une politique générale SMI est rédigée par chacun des directeurs des aéroports Paris-Charles de Gaulle et Paris-Orly.

En 2014, l'audit de renouvellement pour trois ans de la certification du SMI de l'aéroport Paris-Charles de Gaulle, portant sur les thèmes de la qualité, de la santé et sécurité au travail et de l'environnement, s'est déroulé avec succès. La même année, le premier audit de suivi de la

certification du SMI de l'aéroport Paris-Orly, sur ces mêmes thèmes, a confirmé le certificat délivré en 2013 pour trois ans. La direction Paris-Le Bourget et des Aérodromes d'Aviation Générale, quant à elle, met en œuvre des processus s'inspirant des principes du SMI.

En matière environnementale, en 2014, les audits de renouvellement des certifications ISO 14001 de l'aéroport Paris-Charles de Gaulle, de l'aéroport Paris-Le Bourget et de l'héliport d'Issy-les-Moulineaux ont été menés avec succès et l'audit de suivi de la certification de l'aéroport Paris-Orly a confirmé le certificat. Par ailleurs, Aéroports de Paris a conservé en 2014 la certification Airport Carbon Accreditation pour ses efforts en matière de réduction des gaz à effet de serre, de niveau 3 pour Paris-Orly et Paris-Charles de Gaulle et de niveau 2 pour Paris-Le Bourget. Pour sa part, la direction de l'immobilier décline localement le système de management environnemental et s'intègre dans le périmètre des certifications attribuées aux aéroports.

En matière de sûreté, les programmes de sûreté, incluant les programmes d'assurance qualité, des aéroports Paris-Charles de Gaulle, Paris-Le Bourget et Paris-Orly ont été approuvés par les préfets territorialement compétents respectivement en avril 2009, juin 2012 et mars 2013 pour une durée de cinq ans chacun. Dans le cadre de la certification des SMI, la qualité de l'activité sûreté des aéroports Paris-Charles de Gaulle et Paris-Orly est intégrée dans le périmètre soumis à la certification ISO 9001. Les Aérodromes 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.

### 6.3 Le dispositif et les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatifs à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière

Les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière couvrent les processus de pilotage de l'organisation comptable et financière et d'alimentation des données comptables. Elles relèvent de la direction finances et stratégie, de la direction des comptabilités et de la direction du contrôle de gestion, qui appartiennent au pôle finances, stratégie et administration, ainsi que de la direction internationale et des participations.

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

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

### PROCESSUS DE PILOTAGE DE L'ORGANISATION COMPTABLE ET FINANCIÈRE

#### Organisation

La direction finances et stratégie assure le pilotage stratégique et financier du Groupe. Elle est garante de l'exécution du CRE, en cohérence avec le plan stratégique, pilote les principaux leviers de la régulation économique, assure des missions d'expertise financière et d'études prospectives, et est en charge de la communication financière.

Pour sa part, la direction internationale et des participations est en charge de l'alignement des objectifs financiers des filiales et participations sur ceux du Groupe, ainsi que du pilotage et du contrôle opérationnels et financiers des filiales et des participations. Ces deux directions mettent en œuvre, sur leurs périmètres respectifs, des stratégies maximisant la création de valeur pour le Groupe.

La direction des comptabilités met à la disposition des différents organes de la Société des informations comptables et financières leur permettant de piloter leurs performances dans le cadre de la stratégie de l'entreprise. Elle a la responsabilité de la production des comptes sociaux et consolidés en conformité avec les normes comptables françaises et internationales en vigueur ainsi que de la mise en place de procédures comptables fiables. Le pôle fiscalité lui est rattaché depuis 2013.

La direction du contrôle de gestion fournit à la Direction générale et aux différentes directions des informations et des analyses financières leur permettant de piloter leur performance. Elle contribue à la fixation et au suivi d'objectifs financiers et à la détermination d'éventuelles actions correctrices en vue d'assurer la pérennité économique du Groupe. Elle s'appuie sur une filière contrôle de gestion qu'elle anime.

#### Normes comptables

Le livre des procédures comptables regroupe principalement la présentation de la fonction comptable, les grands principes comptables ainsi que l'intégralité des notes et procédures comptables applicables à l'entreprise. Ces dernières sont revues régulièrement et actualisées en cas de modifications structurantes. Les facteurs de risques et les éléments de maîtrise mis en place y sont toujours intégrés.

#### Systèmes d'information

Les dispositifs et procédures s'appuient notamment sur un système d'information articulé autour des progiciels SAP pour les comptabilités générale et analytique, SAP BFC pour la consolidation et le reporting, et Hyperion Interactive Reporting pour la rédaction des tableaux de bord.

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

Le pôle SI Gestion Finances de la direction des systèmes d'information assure, pour les directions concernées du pôle finances, stratégie et administration, l'expertise fonctionnelle, l'administration et le support des systèmes d'information comptables et financiers, l'assistance à la maîtrise d'ouvrage et la maîtrise d'œuvre des projets informatiques dans ce domaine.

#### Outils de pilotage

La direction du contrôle de gestion produit tous les mois, en s'appuyant notamment sur les notes d'analyse établies par les entités, un tableau de bord destiné au Comex ; ce tableau de bord a été simplifié en mars 2014 et est produit de façon semi-automatisée. Il intègre les comptes mensuels consolidés du Groupe ainsi que l'information sectorielle comparable à l'information comptable établie conformément à la norme IFRS 8.

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

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

La direction du contrôle de gestion pilote son référentiel de gestion analytique et le transcrit dans les schémas de gestion de SAP/CO ; elle produit les documents analytiques souhaités selon les axes (comptes régulés) et segments définis par l'entreprise et les communique au Comex et aux directions concernées. Ces éléments font l'objet d'une revue analytique semestrielle dont les résultats sont communiqués aux Commissaires aux comptes, à la direction finances et stratégie et aux directions concernées.

#### PROCESSUS CONCOURANT À L'ÉLABORATION DE L'INFORMATION COMPTABLE ET FINANCIÈRE

##### Processus opérationnels d'alimentation des comptes

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

##### Clôture des comptes, consolidation et informations de gestion

Le processus de clôture des comptes sociaux et consolidés est encadré par des instructions figurant dans le livre des procédures comptables et le manuel de consolidation. Il repose sur un calendrier détaillé, diffusé à toutes les sociétés du périmètre consolidé de façon à assurer le respect des délais et la cohérence de la préparation des états financiers, avec toute la qualité attendue.

En appui de la direction des comptabilités, la filière des contrôleurs de gestion contribue au processus de clôture des comptes dans le cadre d'un contrôle de cohérence des données.

De plus, les responsables des unités opérationnelles, de certaines unités fonctionnelles et des sociétés consolidées attestent, par la signature d'une lettre d'engagement, de l'exactitude des informations comptables communiquées, afférentes à leur périmètre de responsabilité.

##### Communication financière

En tant qu'émetteur de l'information réglementée, la direction finances et stratégie exerce une maîtrise de l'élaboration et de la diffusion des messages à caractère financier. Elle est chargée de valider, avec la direction juridique et des assurances, les projets de communication contenant une « information sensible », c'est-à-dire une information

financière ou juridique, ou ayant des implications financières ou juridiques, une indication chiffrée et/ou une information susceptible d'avoir une influence sur le cours de bourse d'Aéroports de Paris.

Deux procédures, portant l'une sur la communication du groupe Aéroports de Paris et l'autre sur la communication financière du Groupe, visent à garantir la fiabilité de l'information, notamment financière, et à s'assurer du respect par le Groupe de ses obligations dans ce domaine.

Un calendrier annuel des principales obligations périodiques du Groupe en matière de communication comptable, financière et vis-à-vis des actionnaires, est établi par la direction juridique et des assurances et diffusé en interne.

Si, aujourd'hui, le principal canal de diffusion de la communication financière privilégié par Aéroports de Paris est son site Internet ([www.aeroportsdeparis.fr](http://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° 2014-15<sup>(1)</sup>. Une mise à jour de la procédure sur la communication du groupe Aéroports de Paris est en cours 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.

### 1 La direction de l'audit

La direction de l'audit a pour objectif de donner en toute indépendance à l'entreprise et au Groupe une assurance raisonnable sur le degré de maîtrise de ses opérations, leur conformité aux lois et règlements et aux procédures internes mises en place, le respect des orientations stratégiques et des instructions de la Direction générale, et la fiabilité des informations financières. Dans ce cadre, elle s'assure que les risques significatifs (opérationnels, financiers, de conformité) sont pris en compte de manière appropriée et que toutes les conditions sont réunies pour sécuriser, fiabiliser, développer l'activité du Groupe. À ce titre, elle entretient des relations étroites avec la direction de la sûreté, du management des risques et de la conformité.

La direction de l'audit est rattachée hiérarchiquement au Président-directeur général et rend compte au comité d'audit et des risques. La directrice de l'audit a attesté, lors de la séance du comité d'audit et des risques du 15 octobre 2014, avoir exercé son activité d'audit en toute indépendance. En outre, la direction est en relation avec les Commissaires aux comptes qu'elle rencontre régulièrement.

La direction a pour vocation d'intervenir dans tous les domaines d'activité de l'entreprise et de ses filiales. Elle met en œuvre le programme d'audit annuel validé par le Comex et présenté au comité d'audit et des risques. Adhérente de l'IFACI (Institut Français de l'Audit et du Contrôle Internes), elle applique les normes internationales de la profession.

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

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

(1) Communication des sociétés cotées sur leur site Internet et sur les médias sociaux – DOC – 2014-15.

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

S'inscrivant dans une démarche qualité, la direction de l'audit adresse aux responsables des entités auditées un questionnaire d'évaluation des missions d'audit afin de déceler des pistes d'amélioration de son activité. En outre, une large enquête de perception a été réalisée en 2014 auprès des directeurs de la société Aéroports de Paris et d'un panel d'une quarantaine d'audités du Groupe afin d'évaluer le niveau de satisfaction au regard de leurs attentes et du processus d'audit.

Par ailleurs, Aéroports de Paris est soumis à des contrôles spécifiques en raison de son caractère d'entreprise détenue majoritairement par l'Etat. Ainsi, la Cour des comptes, la Commission des affaires économiques de l'Assemblée nationale et du Sénat, le Contrôle général économique et financier, le Conseil général de l'environnement et du développement durable, notamment, exercent une surveillance dans les domaines financier, de gestion et de contrôle interne.

L'entreprise est également soumise à des contrôles de nature opérationnelle effectués par la DGAC et la Commission européenne dans le cadre de la conformité à la réglementation, et à des contrôles de nature organisationnelle par des organismes externes, certificateurs agréés, dans le cadre de l'obtention de certifications de systèmes de management.

Elle fait enfin l'objet d'évaluations par les agences de notation financière, mentionnées dans le rapport de gestion 2014 – chapitre 3 – Risques et gestion des risques.

## 2 Les structures externes de contrôle

Il s'agit en premier lieu des Commissaires aux comptes titulaires nommés par l'assemblée générale du 28 mai 2009 : le cabinet Ernst & Young et Autres et le cabinet KPMG SA.



# Rapport des Commissaires aux comptes sur le rapport du Président du conseil d'administration

Mesdames, Messieurs,

En notre qualité de Commissaires aux comptes de la société Aéroports de Paris et en application des dispositions de l'article L. 225-235 du Code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur le rapport établi par le Président de votre société conformément aux dispositions de l'article L. 225-37 du Code de commerce au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2014.

Il appartient au Président d'établir et de soumettre à l'approbation du conseil d'administration un rapport rendant compte des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place au sein de la Société et donnant les autres informations requises par l'article L. 225-37 du Code de commerce relatives notamment au dispositif en matière de gouvernement d'entreprise.

Il nous appartient :

- de vous communiquer les observations qu'appellent de notre part les informations contenues dans le rapport du Président, concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière ; et
- d'attester que le rapport comporte les autres informations requises par l'article L. 225-37 du Code de commerce, étant précisé qu'il ne nous appartient pas de vérifier la sincérité de ces autres informations.

Nous avons effectué nos travaux conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France.

## Informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière

Les normes d'exercice professionnel requièrent la mise en œuvre de diligences destinées à apprécier la sincérité des informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière contenues dans le rapport du Président. Ces diligences consistent notamment à :

- prendre connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière sous-tendant les informations présentées dans le rapport du Président ainsi que de la documentation existante ;
- prendre connaissance des travaux ayant permis d'élaborer ces informations et de la documentation existante ;
- déterminer si les déficiences majeures du contrôle interne relatif à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière que nous aurions relevées dans le cadre de notre mission font l'objet d'une information appropriée dans le rapport du Président.

Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas d'observation à formuler sur les informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques de la Société relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière contenues dans le rapport du Président du conseil d'administration, établi en application des dispositions de l'article L. 225-37 du Code de commerce.

## Autres informations

Nous attestons que le rapport du Président du conseil d'administration comporte les autres informations requises à l'article L. 225-37 du Code du commerce.

Paris La Défense, le 27 mars 2015

Les Commissaires aux comptes

KPMG Audit  
Département de KPMG SA

Philippe Arnaud  
Associé

ERNST & YOUNG et Autres

Jacques Pierres  
Associé



# Rapport financier annuel

Le présent document de référence inclut le rapport financier annuel mentionné établi en application des articles L. 451-1-2 du Code monétaire et financier et 222-3 du Règlement général de l'AMF.

Les documents mentionnés à l'article 222-3 du règlement précité et les rubriques correspondantes du présent document de référence sont précisés ci-après.

**Comptes sociaux annuels d'Aéroports de Paris :** voir chapitre 20 du présent document de référence.

**Comptes consolidés du groupe Aéroports de Paris :** voir chapitre 20 du présent document de référence.

## Rapport de gestion :

- analyse de la situation financière et du résultat : voir chapitres 9 et 10 du présent document de référence ;
- indications sur l'utilisation des instruments financiers par l'entreprise : voir les notes 4.12, 4.13, 5, 29 et 30 des comptes consolidés et la note 2.10 des comptes sociaux ;
- description des principaux risques et incertitudes : voir chapitre 4 du présent document de référence ;
- éléments susceptibles d'avoir une influence sensible en cas d'offre publique : voir sections des chapitres 14 « Conseil d'administration », 15 « Rémunération des mandataires sociaux », 16 « Fonctionnement des organes d'administration de direction », 18 « Actionnariat de la Société » et « Changement de contrôle de la Société », 21 « Informations concernant le capital social » et « Dispositions statutaires » du présent document de référence.

**Déclaration des personnes physiques qui assument la responsabilité du rapport financier annuel :** voir chapitre 1 du présent document de référence.

**Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels :** voir chapitre 20 du présent document de référence.

**Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés :** voir chapitre 20 du présent document de référence.



 3950\*

 [aeroportsdeparis.fr](http://aeroportsdeparis.fr)

Aéroports de Paris  
291 boulevard Raspail  
75675 Paris cedex 14

  
**AÉROPORTS DE PARIS**

Société anonyme au capital de 296 881 806 euros – SIREN 552 016 628 RCS Paris – N° TVA intracommunautaire FR 33 552 016 628  
(\*)0,34€ TTC/minute depuis un poste fixe en France métropolitaine, surcout éventuel lié à votre opérateur non compris  
Agence Graphique/Imprimerie Repro/Traduction/Signalétique - 01 49 75 62 71 - Dépot légal 1401 du 03/03/14 - N° P\_05780 - Mars 2015 - IMPRIM'VERT®  
Photo : PELLAFIN Bruno - Zoo Studio pour Aéroports de Paris