DOCUMENT DE RÉFÉRENCE

et rapport financier annuel

2015

AÉROPORTS DE PARIS

Chiffres clés 2015

NOMBRE DE PASSAGERS DANS LES AÉROPORTS PARISIENS EN MILLIONS

95,4

NOMBRE DE PASSAGERS DANS LE GROUPE EN MILLIONS

252

NOMBRE D'AÉROPORTS GÉRÉS DANS LE MONDE

34

CA / PAX

19,7 €

SURFACES COMMERCIALES

58 800 m²

SURFACES IMMOBILIÈRES DÉVELOPPÉES EN 2015*

71 500 m²

CHIFFRE D'AFFAIRES

2 916 M€

EBITDA

1 184 M€

RÉSULTAT NET PART DU GROUPE

430 M€

* *Par Aéroports de Paris ou un tiers.*

AÉROPORTS DE PARIS

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

2015

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)** et de l'Autorité des marchés financiers (AMF) **(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 et annuels d'Aéroports de Paris relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2014, ainsi que les rapports des Commissaires aux comptes y afférent, figurant au chapitre 20 du document de référence d'Aéroports de Paris déposé auprès de l'AMF le 2 avril 2015 sous le numéro D.15-0281 (le « document de référence 2014 ») ;
- les comptes consolidés et annuels d'Aéroports de Paris relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2013, ainsi que les rapports 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 ») ;
- l'examen de la situation financière et du résultat d'Aéroports de Paris pour les exercices clos les 31 décembre 2013 et 2014 figurant respectivement au chapitre 9 des documents de référence 2013 et 2014 ;
- les rapports des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés au titre des exercices clos les 31 décembre 2013 et 2014 figurant en annexe 1 des documents de référence 2013 et 2014.

AUTORITÉ DES MARCHÉS FINANCIERS AMF

Le présent document de référence a été déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 31 mars 2016 sous le numéro D.16-0248, 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.

Profil du groupe

34 aéroports gérés à travers le monde

Nombre de passagers accueillis sur les plateformes parisiennes (en millions)

Passagers par plateforme en 2015
(en millions)

Stratégie du groupe

Aéroports de Paris, en transformation continue depuis son introduction en bourse

Connect 2020 Le plan stratégique 2016-2020 au service de notre ambition

Augustin de Romanet, Président et Directeur Général d'Aéroports de Paris a déclaré :

« Le plan stratégique d'Aéroports de Paris, « Connect 2020 », est au service de l'ambition du Groupe d'être un leader de la conception, la construction et de l'exploitation des aéroports.

« Connect 2020 » représente notre vision de l'aéroport : nœud de connexion entre des territoires, des passagers, des compagnies aériennes et les compétences de nos salariés. L'accent sera porté sur l'optimisation de nos infrastructures et de notre organisation, la recherche d'excellence, dans le but de devenir le choix préféré de nos clients et de nos collaborateurs, et sur le développement de nos activités afin de nourrir et partager la croissance durable.

Pour 2020, nous avons pour objectif d'obtenir la juste rémunération des capitaux investis du périmètre régulé, à 5,4 % ; le chiffre d'affaires par passager des boutiques côté pistes devrait atteindre 23 euros en année pleine après la livraison des principales infrastructures de la période 2016-2020 et les loyers externes de nos activités immobilières sont attendus en croissance comprise entre 10 et 15 % par rapport à 2014.

Grâce à l'ensemble de ces leviers et sur la base d'une hypothèse de croissance du trafic de 2,5 % en moyenne par an, nous avons pour objectif une croissance de l'EBITDA comprise entre 30 et 40 % par rapport à 2014. »

Sommaire

01 Personnes responsables du document de référence et du rapport financier annuel RFA **7**
- 1.1 Responsable du document de référence et du rapport financier annuel 2015 7
- 1.2 Attestation du responsable 7

02 Contrôleurs légaux des comptes 8
- 2.1 Commissaires aux comptes titulaires au titre de l'exercice 2015 8
- 2.2 Commissaires aux comptes suppléants au titre de l'exercice 2015 8

03 Informations financières sélectionnées 9
- 3.1 Comptes retraités 2014 9
- 3.2 Compte de résultat consolidé résumé 10
- 3.3 Bilan consolidé résumé 10
- 3.4 Flux de trésorerie consolidés résumés 11
- 3.5 Endettement financier 11

04 Facteurs de risques RFA **12**
- 4.1 Facteurs de risques 12
- 4.2 Gestion des risques 18

05 Informations concernant la Société 19
- 5.1 Informations 19
- 5.2 Historique de la Société 20
- 5.3 Investissements 22

06 Aperçu des activités 27
- 6.1 Présentation de l'activité 27
- 6.2 Présentation du marché 32
- 6.3 Description des plates-formes détenues ou gérées directement par Aéroports de Paris 38
- 6.4 Description des activités 48

07 Organigramme 73
- 7.1 Organigramme simplifié du Groupe au 31 décembre 2015 73

08 Propriétés immobilières et équipements 74
- 8.1 Propriétés immobilières et équipements 74
- 8.2 Contraintes environnementales 75

09 Examen de la situation financière et du résultat RFA **76**
- 9.1 Chiffres clés 76
- 9.2 Analyse des résultats 2015 77
- 9.3 Faits marquants de l'exercice 2015 83

10 Trésorerie et capitaux RFA **88**
- 10.1 Capitaux propres 88
- 10.2 Flux de trésorerie 89
- 10.3 Financement 90
- 10.4 Gestion des risques financiers 90
- 10.5 Engagements du Groupe 90

11 Recherche et développement, brevets et licences 91
- 11.1 Recherche et développement 91
- 11.2 Marques, brevets et licences 91

12 Informations sur les tendances 92
- 12.1 Événements récents 92
- 12.2 Perspectives 93

13 Prévisions de bénéfice 94
- 13.1 Objectifs sur la période 2016-2020 94
- 13.2 Prévisions du Groupe en 2016 94
- 13.3 Rapport des Commissaires aux comptes sur les prévisions de bénéfice 95

14 Organes d'administration et de Direction générale 96
- 14.1 Conseil d'administration RFA 96
- 14.2 Renseignements personnels concernant les membres du conseil d'administration 112

15 Rémunération et avantages des dirigeants 113
- 15.1 Rémunération des mandataires sociaux RFA 113
- 15.2 Rémunérations versées aux administrateurs 116
- 15.3 Rémunérations versées aux censeurs 116
- 15.4 Actions de la Société détenues par les administrateurs et censeurs 117
- 15.5 Rémunération des membres du comité exécutif 117

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

16 Fonctionnement des organes d'administration et de direction 118

16.1 Fonctionnement des organes d'administration et de direction RFA 118

16.2 Fonctionnement des comités associés au conseil d'administration 122

16.3 Régime de gouvernement d'entreprise – Adhésion aux principes de gouvernance 125

17 Informations sociales, environnementales et sociétales 126

17.1 Informations sociales 127

17.2 Indicateurs sociaux du Groupe 133

17.3 La politique de responsabilité sociétale d'entreprise (RSE) d'Aéroports de Paris 134

17.4 Informations environnementales 135

17.5 Informations sociétales 142

17.6 Note méthodologique du *reporting* social, sociétal et environnemental 145

18 Principaux actionnaires 149

18.1 Actionnariat de la Société RFA 149

18.2 Changement de contrôle de la Société RFA 149

18.3 Pactes d'actionnaires 150

19 Opérations avec les apparentés 152

19.1 Relations avec l'État et les autorités administratives 152

19.2 Relations avec des apparentés 153

20 Informations financières concernant le patrimoine, la situation financière et les résultats RFA 154

20.1 Comptes consolidés et annexes du groupe Aéroports de Paris au 31 décembre 2015 155

20.2 Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés 220

20.3 Comptes sociaux et annexes d'Aéroports de Paris au 31 décembre 2015 222

20.4 Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels 250

20.5 Informations financières *pro forma* 251

20.6 Informations financières intermédiaires 251

20.7 Politique de distribution des dividendes 251

20.8 Procédures judiciaires et d'arbitrage 251

20.9 Changement significatif de la situation financière ou commerciale depuis le 31 décembre 2015 252

21 Informations complémentaires concernant le capital social et dispositions statutaires RFA 253

21.1 Informations concernant le capital social 253

21.2 Dispositions statutaires 257

22 Contrats importants 259

23 Informations provenant de tiers, déclarations d'experts et déclarations d'intérêts 260

24 Documents accessibles au public 261

25 Informations sur les participations 262

A1 ANNEXE 1 263

Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés 263

Assemblée générale d'approbation des comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2015 263

A2 ANNEXE 2 273

Rapport du Président du conseil d'administration 273

Rapport du Président du conseil d'administration sur la composition du conseil et l'application du principe de représentation équilibrée des femmes et des hommes en son sein, les conditions de préparation et d'organisation des travaux du conseil d'administration ainsi que sur les procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par Aéroports de Paris au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2015 (article L. 225-37 du Code de commerce) 273

A3 ANNEXE 3 298

Rapport des commissaires aux comptes sur le rapport du Président du conseil d'administration 298

A4 ANNEXE 4 299

Rapport financier annuel 299

01

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

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 2015

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 2015 ont fait l'objet de rapports des contrôleurs légaux figurant au chapitre 20 du présent document de référence. Dans le rapport sur les comptes consolidés, 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 les notes 8 et 9 de l'annexe aux comptes consolidés, qui expose un changement de présentation de la production immobilisée et l'évolution de la présentation de l'information sectorielle.

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 document de référence 2014. 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 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

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

02

Contrôleurs légaux des comptes

2.1 Commissaires aux comptes titulaires au titre de l'exercice 2015

Les Commissaires aux comptes nommés le 28 mai 2009 ayant vu leur mandat expirer à l'issue de l'assemblée générale annuelle statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2014, il a été proposé par le conseil d'administration d'Aéroports de Paris et approuvé par l'assemblée générale des actionnaires du 18 mai 2015 de désigner pour une période de six exercices, soit jusqu'à l'issue de l'assemblée générale des actionnaires appelée à statuer sur les comptes de l'exercice qui sera clos le 31 décembre 2020, comme commissaire aux comptes titulaires :

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

Nommé le 28 mai 2009, renouvelé à l'assemblée générale des actionnaires du 18 mai 2015

Deloitte & Associés, 185, avenue Charles-de-Gaulle, 92200 Neuilly-sur-Seine

Nommé à l'assemblée générale des actionnaires du 18 mai 2015

2.2 Commissaires aux comptes suppléants au titre de l'exercice 2015

Les Commissaires aux comptes nommés le 28 mai 2009 ayant vu leur mandat expirer à l'issue de l'assemblée générale annuelle statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2014, il a été proposé par le conseil d'administration d'Aéroports de Paris et approuvé par l'assemblée générale des actionnaires du 18 mai 2015 de désigner pour une période de six exercices, soit jusqu'à l'issue de l'assemblée générale des actionnaires appelée à statuer sur les comptes de l'exercice qui sera clos le 31 décembre 2020, comme commissaire aux comptes suppléants :

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

Nommé le 28 mai 2009, renouvelé à l'assemblée générale des actionnaires du 18 mai 2015

BEAS, 195, avenue Charles-de-Gaulle, 92200 Neuilly-sur-Seine

Nommé à l'assemblée générale des actionnaires du 18 mai 2015

03 Informations financières sélectionnées

3.1 Comptes retraités 2014 9

3.2 Compte de résultat consolidé résumé 10

3.3 Bilan consolidé résumé 10

3.4 Flux de trésorerie consolidés résumés 11

3.5 Endettement financier 11

Les comptes consolidés d'Aéroports de Paris au titre des exercices clos le 31 décembre 2015, le 31 décembre 2014 et le 31 décembre 2013 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 Comptes retraités 2014

Nouveau modèle de gestion

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

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

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

Application de l'interprétation de la norme IFRIC 21

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

- impact de -42 millions d'euros en charges sous l'effet de la comptabilisation de la totalité des taxes décrites ci-dessus ;
- effet d'impôt et participation des salariés : +16 millions d'euros.

Un produit à recevoir de refacturation de la taxe foncière aux locataires au titre de 2014 et 2015 a été comptabilisé aux 30 juin 2014 et 2015. Cela génère un impact positif de 6 millions d'euros sur le chiffre d'affaires consolidé du secteur immobilier, qui se répercute sur les agrégats financiers des 1ers semestres 2014 et 2015.

Au 30 juin 2015, l'application de l'interprétation IFRIC 21 a un impact de -26 millions d'euros sur le résultat de la période.

Des effets de sens contraire ont été observés au second semestre. Ce retraitement n'a donc pas d'impact sur les comptes annuels 2014.

Autres changements

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

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

Ces changements sont présentés en notes 8 et 9 des annexes aux comptes consolidés, présentées au chapitre 20.

3.2 Compte de résultat consolidé résumé

(en millions d'euros)	2015	2014 retraité	2013 retraité
Chiffre d'affaires[1]	2 916	2 791	2 755
EBITDA[2]	1 184	1 109	1 069
Résultat opérationnel courant (yc MEE opérationnelles)[3]	787	737	674
Résultat opérationnel (yc MEE opérationnelles)	787	730	650
Résultat net part du Groupe	430	402	299

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)	2015	2014 retraité	2013 retraité
Actifs non courants	7 977	7 789	7 814
Actifs courants	2 434	1 982	1 825
TOTAL ACTIF	**10 435**	**9 792**	**9 639**
Capitaux propres	4 126	3 980	3 780
Passifs non courants	5 253	4 909	4 408
Passifs courants	1 056	903	1 450
TOTAL CAPITAUX PROPRES ET PASSIF	**10 435**	**9 792**	**9 639**

3.4 Flux de trésorerie consolidés résumés

(en millions d'euros)	2015	2014 retraité	2013 retraité
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles	1 003	913	814
Flux de trésorerie utilisés pour les activités d'investissement	(438)	(436)	(480)
Flux de trésorerie provenant des activités de financement	(99)	(268)	(77)
Variation de la trésorerie	**466**	**209**	**257**
Trésorerie d'ouverture	1 262	1 053	796
Trésorerie de clôture	1 728	1 262	1 053

3.5 Endettement financier

(en millions d'euros)	2015	2014 retraité	2013 retraité
Dettes financières	4 482	4 173	4 154
Instruments financiers dérivés passif	19	21	22
Endettement financier brut	**4 502**	**4 195**	**4 177**
Instruments financiers dérivés actif	(96)	(124)	(122)
Trésorerie et équivalents de trésorerie	(1 729)	(1 266)	(1 056)
Endettement financier net	**2 676**	**2 804**	**2 999**
Endettement financier net/EBITDA	2,26	2,53	2,81
Endettement financier net/Capitaux propres *(gearing)*	0,65	0,70	0,79

04

Facteurs de risques RFA

4.1 Facteurs de risques	**12**
Risques liés au transport aérien	12
Risques juridiques	13
Risques liés au caractère réglementé de l'activité	13
Risques liés aux activités d'Aéroports de Paris	14
Risques financiers	16
Facteurs de dépendance	17
4.2 Gestion des risques	**18**
Politique de gestion des risques	18
Risques d'assurance	18

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. Un phénomène d'absentéisme massif lié à la survenance d'une crise pandémique serait également susceptible d'avoir un impact sur le trafic aérien.

Dans le cadre d'une anticipation de ces crises, Aéroports de Paris dispose d'un dispositif de veille et de procédures, dont le plan pandémie actualisé en 2015, qui peuvent être déclenchées à tout moment, comme pour le cas de l'épidémie de fièvre Ebola en 2014 et 2015.

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 pourraient perturber le fonctionnement des infrastructures aéroportuaires de manière directe, en réduisant les capacités d'exploitation des installations voire en conduisant, à titre exceptionnel, à leur fermeture temporaire. Ils pourraient 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 procède à la mise à jour de l'analyse des conséquences de la survenance d'un risque naturel sur les activités du Groupe.

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 ».

Le milieu aéroportuaire est confronté comme les autres secteurs professionnels à l'irruption du fait religieux en entreprise dont les principales manifestations ne posent pas de difficultés particulières. Dans sa forme la plus extrême qui est la radicalisation, la réglementation permet à l'État d'écarter sans délais les salariés qui font courir un risque à la sécurité de nos plates-formes, en zone côté piste uniquement.

Par ailleurs, que ce soit pour des raisons liées aux évolutions politiques dans certains pays ou à un nouvel acte 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. Le rétablissement, même à titre temporaire, des contrôles aux frontières au sein de l'espace Schengen est susceptible de porter atteinte à la fluidité des opérations d'embarquement et de débarquement des passagers, notamment pour les passagers en correspondance.

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 fil de l'eau au chapitre 4 du présent document 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

Un contrat pluriannuel (le « Contrat de Régulation Économique » ou « CRE ») fixant le plafond d'évolution des redevances aéroportuaires pour une période de cinq ans est conclu périodiquement entre Aéroports de Paris et l'État. Le CRE 2011-2015 couvrant la période 2011-2015 a été signé le 23 juillet 2010 et le CRE 2016-2020 couvrant la période 2016-2020 a été signé le 31 août 2015.

Le plafond d'évolution des redevances aéroportuaires 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 aucune assurance quant aux taux de redevances que l'État l'autorisera à appliquer au-delà de 2020. 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[1].

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 plateforme 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 dites d'aménagement du territoire ou liaisons régionales[2].

[1] *Voir également le paragraphe du chapitre 20 « Procédures judiciaires ou d'arbitrage ».*

[2] *Voir également le paragraphe du chapitre 6 « Attribution des créneaux horaires ».*

Risques liés aux contraintes environnementales

Les sites gérés par Aéroports de Paris sont soumis à une réglementation environnementale stricte[1]. 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 plates-formes. Par ailleurs, elle a obtenu en juin 2015 la certification de son système de management de l'énergie selon la norme ISO 50001. De plus, en 2015, les aéroports de Paris-Charles de Gaulle et de Paris-Orly ont renouvelé le niveau 3 de l'*Airport Carbon Accreditation* et l'aéroport Paris-Le Bourget a obtenu le niveau 3. Une nouvelle politique environnementale 2016-2020 avec des objectifs permettant en partie d'anticiper les évolutions réglementaires a été signée par le Président-directeur général fin 2015.

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[2]. 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 l'État via 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 ou la remise en cause de l'imputabilité de certaines charges sur la taxe pourrait affecter les comptes d'Aéroports de Paris. 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'ACI-Europe, dont le Président-directeur général d'Aéroports de Paris assure la présidence depuis juin 2015, 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 31,6 % du trafic est en correspondance en 2015, 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 17,8 % du trafic total en 2015, est en concurrence pour leur accueil avec des aéroports desservant l'Ile-de-France qui ne sont pas gérés par Aéroports de Paris[3].

Aéroports de Paris reste très vigilant sur l'évolution du marché du trafic aérien. Le pôle analyses stratégiques de la Direction des finances, de la gestion 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 2015, il a représenté environ 25,1 % du chiffre d'affaires du Groupe et 47,6 % 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

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.

Aéroports de Paris poursuit un programme d'investissements significatifs, notamment dans le cadre du CRE portant sur la période 2016-2020[4].

[1] *Voir également le paragraphe du chapitre 17 « Informations environnementales ».*

[2] *Voir également le paragraphe du chapitre 6 « Sûreté ».*

[3] *Voir également le paragraphe du chapitre 6 « Concurrence ».*

[4] *Voir également le paragraphe du chapitre 5 « Investissements ».*

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 2016-2020 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 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 ceux survenus sur les tris bagages en 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.

Aéroports de Paris dispose d'une direction dédiée qui conçoit et développe une politique commerciale au positionnement le plus optimisé possible[1].

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 par nature moins sensible aux fluctuations de la demande que l'ensemble du marché de l'immobilier d'entreprise, mais reste néanmoins fortement dépendant de la santé économique des partenaires du transport aérien. 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[1].

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.

Aéroports de Paris s'attache à piloter de manière globale et cohérente ses activités à l'international dans une logique de double regard.

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 %[2]. 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[3]. De surcroît, s'il était mis prématurément un terme à l'alliance, les bénéfices escomptés de l'alliance,

[1] Voir également les paragraphes 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 ».

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

L'exposition du Groupe au risque de crédit est influencée principalement par les caractéristiques individuelles des clients. Ainsi, environ 25,1 % 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 d'Aéroports de Paris[1].

Le Groupe détermine un niveau de dépréciation qui représente son estimation des pertes potentielles 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 potentielles 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[2] de type monétaire court terme. Le risque de contrepartie lié à ces placements est considéré comme marginal. Pour les instruments dérivés, l'exposition du Groupe est liée aux défaillances éventuelles des tiers concernés qui sont, pour l'essentiel, des institutions financières de premier rang. L'exposition maximale est égale à la valeur comptable de ces instruments.

Garanties

La politique du Groupe est de n'accorder des garanties financières que pour le compte de filiales détenues en totalité. Au 31 décembre 2015, il existe plusieurs garanties accordées par Aéroports de Paris pour le compte d'ADP Ingénierie et Aéroports de Paris Management au bénéfice de divers clients de ces filiales. Ces garanties sont inscrites en engagements hors bilan (voir note 36 des comptes consolidés[1]).

Risque de liquidité

Le risque de liquidité correspond au risque que le Groupe éprouve des difficultés à honorer ses dettes lorsque celles-ci arriveront à échéance. L'échéancier des passifs financiers est présenté en note 30.3.3 des comptes consolidés.

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

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

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

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

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

Au 31 décembre 2015, Aéroports de Paris ne dispose d'aucun programme d'EMTN (Euro Medium Term Note), ni de billets de trésorerie.

[1] *Voir chapitre 20.*

[2] *Organisme de placements collectifs en valeurs mobilières.*

La situation financière d'Aéroports de Paris au 31 décembre 2015 est considérée comme solide. L'échéancier est présenté ci-dessous :

Capital hors intérêts*

* *Valeurs nominales, après couverture de change.*

L'endettement financier net s'élève à 2 676 millions d'euros. La maturité moyenne est de 6,9 ans et le coût moyen s'élève à 2,4 % à fin 2015 (contre 2,9 % à fin 2014).

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[1].

Risque de taux d'intérêt

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

En 2015, Aéroports de Paris a procédé :

- au remboursement d'un emprunt obligataire d'une valeur nominale de 250 millions de francs suisses, portant intérêt à 3,125 % et arrivé à échéance le 15 juillet 2015 ;
- à l'émission d'un emprunt obligataire d'une valeur nominale de 500 millions d'euros, portant intérêt à 1,50 % et venant à échéance le 24 juillet 2023.

La dette au 31 décembre 2015, hors intérêts courus et instruments financiers dérivés passif, s'élève à 4 411 millions d'euros et est composée principalement d'emprunts obligataires et bancaires.

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

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

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

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

Au 31 décembre 2015, après prise en compte des swaps de taux d'intérêt, environ 85 % de la dette du Groupe est à taux d'intérêt fixe (inchangé depuis fin 2014).

Risque de change

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

Les monnaies dans lesquelles les transactions sont libellées sont essentiellement 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.

Facteurs de dépendance

Clients

Le chiffre d'affaires généré par le groupe Air France-KLM a représenté environ 25,1 % du chiffre d'affaires total d'Aéroports de Paris au titre de l'année 2015.

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.

[1] *Voir chapitre 20.*

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, initiée dès 2004, a pour objet d'assurer l'identification et la maîtrise optimale des risques qui peuvent toucher ses différents domaines d'activité. Elle est proposée par le département risques et conformité de la Direction de la sûreté, du management des risques et de la conformité. Il pilote son déploiement en s'appuyant sur le réseau des coordinateurs Audit-gestion des Risques-Contrôle interne (ARC) et en contrôle l'application.

Le département risques et conformité a pour objectif de permettre à l'ensemble des parties prenantes de disposer d'une vision globale, juste, concertée et partagée des risques susceptibles d'avoir un impact négatif sur l'image, la performance et la pérennité du Groupe, ainsi que de leur niveau de maîtrise.

Il définit un processus systématique d'identification des risques et pilote la réalisation et le suivi de la cartographie des risques Groupe. Ce processus s'appuie sur un référentiel unique et commun des risques d'Aéroports de Paris, un univers des risques, donné à l'ensemble des entités du Groupe. La cartographie des risques Groupe est mise à jour annuellement en intégrant les évolutions de l'environnement et des objectifs de l'activité et grâce aux échanges avec les directions. 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 comité exécutif puis présentée au comité d'audit et des risques et au conseil d'administration. Les risques majeurs et les risques inacceptables pour l'entreprise font l'objet d'une attention et d'un traitement prioritaires. Afin de mieux apprécier les risques de la cartographie, les incidents majeurs et les incidents liés aux risques inacceptables font l'objet d'un recensement par les directions et filiales (ADP Ingénierie, Aéroports de Paris Management, Hub One et Hub Safe) dans un outil de saisie et de suivi des actions afférentes.

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.

La démarche et les dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne sont exposés de manière détaillée dans la partie intitulée « Les dispositifs et les procédures de contrôle interne et de gestion des risques » du rapport du Président du conseil d'administration[1].

Risques d'assurance

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

Responsabilité civile

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

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

Dommages aux biens et risques de construction

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

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

[1] *Présenté en annexe 2.*

05 Informations concernant la Société

5.1 Informations 19

5.2 Historique de la Société 20

5.3 Investissements 22

Investissements réalisés par le Groupe au cours des trois derniers exercices 22

Programme d'investissements de la société Aéroports de Paris entre 2011 et 2015 23

Programme d'investissements de la société Aéroports de Paris entre 2016 et 2020 24

Engagements contractuels d'acquisition d'immobilisations 26

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 : 1er 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

PREMIER ATTERRISSAGE d'un avion sur le site de Paris-Le Bourget.

1914

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.

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.

1945

1946

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

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

1954

1961

Inauguration du terminal Sud de Paris-Orly.

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

1971

1974

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

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.

1981-83

1989

Aéroport de Paris devient Aéroports de Paris.

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

1994

1995

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

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

1997-2000

[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.*

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 sandwiches 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[1] dans 7 pays, dont l'aéroport d'Istanbul Atatürk) 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
Signature du Contrat de Régulation Économique (CRE) 2016-2020 le 31 août 2015.

Reprise de la concession de Santiago du Chili au 1er octobre 2015 au sein du consortium Nuevo Pudahel.

Annonce du plan stratégique Connect 2020 le 12 octobre 2015.

2016
Lancement des grands travaux prévus dans le cadre du Contrat de Régulation Économique 2016-2020.

05

5.3 Investissements

Investissements réalisés par le Groupe au cours des trois derniers exercices

(en millions d'euros)	2015	2014	2013
Investissements de capacité	148	93	74
Investissements de restructuration	33	31	49
Rénovation et qualité	186	144	167
Développement immobilier	50	14	19
Sûreté	22	19	41
Frais d'études et de surveillance des travaux (FEST)	74	90	82
Autres	13	16	13
Investissements corporels et incorporels, dont	**526**	**407**	**444**
Investissements réalisés par Aéroports de Paris SA[1]	*512*	*390*	*431*
Investissements réalisés par les filiales d'Aéroports de Paris	*15*	*17*	*13*

[1] *Maison-mère du groupe Aéroports de Paris.*

L'année 2015 a été marquée par des investissements corporels et incorporels à hauteur 526 millions d'euros pour le Groupe, dont 512 millions d'euros pour la Maison-mère (390 millions d'euros en 2014) et 15 millions d'euros pour les filiales (17 millions d'euros en 2014).

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

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

- la réhabilitation des aires avions EM3 ;
- les aménagements du quartier hôtelier de Roissypôle ;
- le commencement des travaux de construction du nouveau siège social d'Aéroports de Paris.

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

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

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

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

Aéroports de Paris a par ailleurs réalisé en 2015 des investissements significatifs pour ses fonctions support et sur des projets communs aux deux plateformes, notamment la mise en production d'un nouvel outil informatique dédié aux métiers finance, en particulier dans le domaine des achats, de l'administration des ventes et du contrôle de gestion/comptabilité.

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 et dans le Contrat de Régulation Économique 2016-2020, 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 montant des investissements réalisés par la société Aéroports de Paris sur la période 2011-2015 s'élève à 2 590 millions d'euros dont 2 033 millions d'euros sur le périmètre régulé[1] et 557 millions d'euros sur le périmètre non régulé.

Investissements du périmètre régulé entre 2011 et 2015

Le programme d'investissements 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 réalisé	2011-2015
Investissements de capacité	**256**	**167**	**66**	**86**	**134**	**708**
Paris-Charles de Gaulle	244	164	44	56	68	577
Paris-Orly	12	2	21	28	65	129
Paris-Le Bourget	1	0	-	1	1	3
Investissements de restructuration	**36**	**56**	**45**	**29**	**32**	**198**
Paris-Charles de Gaulle	34	53	42	27	28	184
Paris-Orly	1	3	3	2	4	14
Rénovation et qualité	**171**	**168**	**137**	**118**	**152**	**746**
Investissements courants	120	107	103	99	130	559
Plate-formes[1]	*102*	*85*	*85*	*81*	*96*	*448*
Immobilier	*2*	*4*	*2*	*3*	*6*	*18*
Autres	*17*	*18*	*16*	*15*	*28*	*93*
Enveloppes dédiées	51	62	34	19	22	187
Qualité de service	*42*	*48*	*23*	*15*	*21*	*149*
Développement durable	*9*	*14*	*11*	*4*	*0*	*38*
Développement immobilier aéroportuaire	**21**	**22**	**7**	**3**	**9**	**63**
Frais d'étude et de surveillance travaux	53	69	65	73	52	312
Autres (dont quotas CO_2)	4	3	-	-	-	6
TOTAL AÉROPORTS DE PARIS SA RÉGULÉ	**539**	**485**	**320**	**309**	**379**	**2 033**

[1] *Reclassement en 2013 des quotas de CO dans les investissements « Autres ».*

[1] *Y compris reclassement de 0,1 milliard d'euros de frais d'études immobilisables. Hors ce reclassement, le plan d'investissements 2011-2015 s'élève à 1,9 milliard d'euros.*

Investissements réalisés pour la plate-forme de Paris-Charles de Gaulle (investissements de capacité et de restructuration)

Dans le cadre du CRE 2011-2015, le montant des investissements de capacité et de restructuration du périmètre régulé pour l'aéroport de Paris-Charles de Gaulle s'élève à 761 millions d'euros. Il inclut notamment :

- la construction du hall M, salle d'embarquement du terminal 2E entièrement consacrée au trafic international. Elle dispose de 4 900 m² dédiés aux boutiques et de 1 100 m² de bars et restaurants. Le coût total 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 m² consacrés aux boutiques, bars et restaurants. Le coût total[1] du projet est de 69 millions d'euros hors sûreté. Sa mise en service a eu lieu en mars 2012 ;
- 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.

Investissements réalisés pour la plate-forme de Paris-Orly (investissements de capacité et de restructuration)

Dans le cadre du CRE 2011-2015, le montant des investissements de capacité et investissements de restructuration du périmètre régulé de la plate-forme de Paris-Orly s'élève à 143 millions d'euros. Il comprend notamment le début des travaux 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 du terminal Sud de Paris-Orly 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) ;
- 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 de l'ensemble du projet est évalué à environ 561 millions d'euros (euros 2015 hors sûreté).

Investissements des activités commerciales et immobilières

Investissements des activités commerciales entre 2011 et 2015

Le Groupe a investi dans ses activités commerciales 198 millions d'euros entre 2011 et 2015, dont 153 millions d'euros sur le périmètre Maison-mère et 45 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 ;
- la première phase de la refonte de la zone commerciale hall K du terminal 2E, incluant la place centrale.

Investissements des activités immobilières de diversification entre 2011 et 2015

Sur la période 2011-2015, le Groupe a investi environ 346 millions d'euros (y compris frais sur projets immobilisables) dans les activités immobilières, sur une enveloppe de 450 millions d'euros, en baisse par rapport à l'enveloppe validée par le 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 252 millions d'euros.

Programme d'investissements de la société Aéroports de Paris entre 2016 et 2020

Programme d'investissements d'Aéroports de Paris entre 2016 et 2020, hors investissements financiers

(en millions d'euros 2015)	2016e	2017e	2018e	2019e	2020e	Total 2016e-2020e
Périmètre régulé	706	706	610	514	442	2 978
Commerces et autres investissements	104	105	159	116	91	575
Immobilier de diversification	158	93	53	31	30	365
Sûreté et sécurité	74	137	213	108	121	652
TOTAL AÉROPORTS DE PARIS SA (HORS INVESTISSEMENTS FINANCIERS)	**1 043**	**1 040**	**1 036**	**769**	**683**	**4 570**

[1] *Montant total investi par la société Aéroports de Paris sur toute la période du projet.*

Programme d'investissements du périmètre régulé d'Aéroports de Paris entre 2016 et 2020

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

(en millions d'euros 2015)	2016e	2017e	2018e	2019e	2020e	Total 2016e-2020e
Maintenance	**233**	**255**	**216**	**202**	**167**	**1 073**
Rénovation du terminal 2B - Paris-Charles de Gaulle	16	27	33	32	13	121
Rénovation du terminal 2D - Paris-Charles de Gaulle	0	0	0	7	5	13
Paris-Charles de Gaulle - Investissements courants	132	112	91	71	75	481
Paris-Orly - Investissements courants	67	99	73	75	57	370
Le Bourget - Investissements courants	3	1	3	1	1	9
Immobilier aéronautique - Investissements courants	4	3	2	2	2	12
Réseaux et systèmes informatiques	11	13	14	14	15	67
Mise en conformité réglementaire	**92**	**19**	**15**	**12**	**15**	**154**
Investissements réglementaires pistes	78	8	9	7	6	108
Eaux pluviales	14	10	5	1	7	37
Autres investissements de mise en conformité réglementaire	1	1	1	5	2	9
Optimisation des capacités et logique One Roof	**136**	**154**	**157**	**109**	**86**	**642**
Jonction des terminaux Sud et Ouest - Paris-Orly	117	106	84	44	20	371
Jonction des terminaux 2B et 2D - Paris-Charles de Gaulle	2	14	22	22	13	74
Jonction des satellites du terminal 1 - Paris-Charles de Gaulle	8	18	30	30	15	100
Infrastructures aéroportuaires	4	8	9	3	16	40
Autres projets en aérogares	5	7	11	6	9	38
Travaux préparatoires du terminal 4	-	1	2	5	12	20
Amélioration des accès	**11**	**26**	**21**	**14**	**0**	**73**
CDG Val	-	-	10	-	-	10
Accès Ouest et réseau secondaire - Paris-Charles de Gaulle	7	9	5	14	-	34
Déplacement de la base arrière taxis	0	7	5	-	-	12
Autres projets divers	4	10	1	0	0	16
Compétitivité de la plateforme de correspondance et autres process	136	140	103	91	108	577
Aérogares	**25**	**19**	**14**	**3**	**1**	**61**
Réaménagement des terminaux 2E et 2F - Paris-Charles de Gaulle	-	1	1	21	19	42
Aires et voies de circulation aéronautiques - Paris-Charles de Gaulle	4	25	11	2	25	67
Robustesse Opérationnelle	26	21	6	6	10	69
Trieurs bagages	56	54	55	40	40	245
Valorisation des Flux	4	3	3	7	2	19
Projets informatiques	20	17	13	13	11	74
Qualité de service et développement durable	**48**	**52**	**37**	**42**	**28**	**207**
Développement immobilier aéronautique	48	57	58	31	11	206
Directions fonctionnelles	2	2	2	0	0	7
Provisions de frais d'études pour opérations CRE4	-	-	-	13	26	39
TOTAL GÉNÉRAL	**706**	**706**	**610**	**514**	**442**	**2 978**

Programme d'investissements prévisionnel de la plate-forme de Paris-Charles de Gaulle (périmètre régulé)

Dans le cadre du CRE 2016-2020, le programme prévisionnel d'investissements du périmètre régulé pour l'aéroport de Paris-Charles de Gaulle s'élève à 1 787 millions d'euros (en euros 2015).

Il inclut notamment :

- un projet prévoyant la rénovation des terminaux 2B et 2D ainsi que la réalisation d'une liaison entre ces deux terminaux, qui permettra de créer les surfaces manquantes dans le 2B et de mutualiser les processus passagers (inspection filtrage, livraison bagages). Le projet doit permettre l'adaptation de l'ensemble 2BD à l'augmentation du trafic attendu à l'international sur le moyen et long courrier, notamment via l'augmentation de la capacité gros porteurs, actuellement saturée en pointe ;

- la réalisation d'une jonction entre les satellites internationaux du terminal 1, permettant d'augmenter la capacité d'accueil du trafic international long courrier, d'adapter le terminal à l'évolution de la flotte des compagnies aériennes et d'améliorer l'expérience client (construction de nouvelles salles d'embarquement, augmentation des surfaces d'embarquement existantes, reconstruction du satellite 2) ;
- la création d'un ensemble global de convoyage, de tri et de sécurisation des bagages sous les halls L et M du terminal 2E permettant la mise à disposition des bagages locaux et en correspondance sur une même position de chargement conteneur, créant ainsi des synergies significatives à la fois sur les tâches de chargement (productivité des manutentionnaires) et sur les tâches de livraison à l'avion (optimisation des tournées des livreurs) ;
- la rénovation de la piste 2 (doublet Sud), en raison de sa vétusté, qui sera conduite en phase avec les opérations de mise en conformité des pistes de la plate-forme au regard des normes européennes définies par l'Agence européenne de sécurité aérienne (AESA) portant sur (1) l'aménagement de sur-largeurs dans les virages des taxiways et (2) l'aménagement d'aires de sécurité à l'extrémité des pistes ;
- la mise aux normes les systèmes de gestion et de traitement des eaux polluées en période hivernale, en respectant les critères quantitatifs et qualitatifs de rejet fixés par la réglementation.

Programme d'investissements prévisionnel de la plate-forme de Paris-Orly (périmètre régulé)

Dans le cadre du CRE 2016-2020, le programme prévisionnel d'investissements du périmètre régulé de la plate-forme de Paris-Orly s'élève à 1 133 millions d'euros (en euros 2015). Il prévoit notamment :

- l'achèvement du projet « Paris-Orly Nouvel Envol », dont la réalisation a débuté sur la période du CRE 2011-2015, incluant en particulier :
  - l'achèvement de l'extension de la salle d'embarquement Est du terminal Sud,
  - la réalisation d'un bâtiment de jonction entre les deux terminaux actuels,
  - l'extension de la salle de livraison internationale des bagages du terminal Sud.

Cet ensemble d'opérations permettra d'améliorer significativement la qualité de service et d'accompagner la croissance de trafic attendu pour la plateforme ;

- la rénovation des pistes 3 et 4, qui sera conduite en phase avec les opérations de mise en conformité des pistes de la plate-forme au regard des normes européennes définies par l'Agence européenne de sécurité aérienne (AESA) portant sur (1) l'aménagement de sur-largeurs dans les virages des taxiways et (2) l'aménagement d'aires de sécurité à l'extrémité des pistes.

Programme d'investissements prévisionnel de la plate-forme du Bourget (périmètre régulé)

Dans le cadre du CRE 2016-2020, le programme prévisionnel d'investissements du périmètre régulé de la plate-forme de Paris-Le Bourget s'élève à 58 millions d'euros (en euros 2015). Il prévoit notamment la construction de deux nouveaux centres de maintenance de deux grands opérateurs d'aviation d'affaires.

Programme d'investissements prévisionnel des activités commerciales et immobilières

Programme d'investissements des activités commerciales entre 2016 et 2020

Aéroports de Paris SA a prévu d'investir dans ses activités commerciales 575 millions d'euros (en euros 2015) entre 2016 et 2020, dont 129 millions d'euros dédiés à des opérations spécifiques à fort effet de levier qui incluent notamment :

- la refonte de la zone internationale du terminal Sud de Paris-Orly et de Paris-Charles de Gaulle ;
- les phases 2 et 3 de la refonte du hall K du terminal 2E ;
- la refonte du hall L du terminal 2E ;
- la liaison des satellites internationaux du terminal 1 de Paris-Charles de Gaulle ;
- la refonte de la zone côté ville du terminal 1 de Paris-Charles de Gaulle.

Programme d'investissements des activités immobilières de diversification entre 2016 et 2020

Le programme d'investissement 2016-2020 d'Aéroports de Paris SA prévoit 365 millions d'euros (en euros 2015) d'investissements de diversification immobilière qui incluent :

- la construction du nouveau siège social d'Aéroports de Paris à Paris-Charles de Gaulle ;
- le clos et couvert de la gare RER à Roissypôle ;
- la rénovation de la zone d'Orlytech.

Engagements contractuels d'acquisition d'immobilisations

Les engagements contractuels d'acquisition d'immobilisations s'élèvent à 501 millions d'euros au 31 décembre 2015 :

- 288 millions d'euros pour les investissements de capacités ;
- 10 millions d'euros pour les investissements de restructuration ;
- 42 millions d'euros pour les investissements de rénovation et de qualité ;
- 106 millions d'euros pour le développement immobilier ;
- 14 millions d'euros pour les investissements de sûreté ; et
- 41 millions d'euros pour les frais d'études et de surveillance des travaux.

06

Aperçu des activités

6.1 Présentation de l'activité 27

Description générale 27

Atouts du Groupe 28

Stratégie 29

6.2 Présentation du marché 32

Fonctionnement d'un aéroport 32

Trafic de passagers 34

Trafic de fret 36

Concurrence 37

Facteurs de dépendance 37

6.3 Description des plates-formes détenues ou gérées directement par Aéroports de Paris 38

Paris-Charles de Gaulle 39

Paris-Orly 43

Paris-Le Bourget 46

Aérodromes d'aviation générale 47

6.4 Description des activités 48

Activités aéronautiques 48

Commerces et services 54

Immobilier 59

International et développements aéroportuaires 63

Autres activités 69

Activité d'assistance en escale 69

Environnement législatif et réglementaire 70

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[1] dont notamment celui d'Istanbul Atatürk), Aéroports de Paris figure parmi les principaux groupes aéroportuaires mondiaux avec 34 aéroports sous gestion et près de 252 millions de passagers accueillis.

Les activités du Groupe se divisent en cinq segments : activités aéronautiques, commerces 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[1]

(en millions d'euros)	2015 Chiffre d'affaires	2015 Résultat opérationnel courant (yc MEE opérationnelles)	2014 retraité Chiffre d'affaires	2014 retraité Résultat opérationnel courant (yc MEE opérationnelles)
Activités aéronautiques	1 735	139	1 672	92
Commerces et services	917	468	884	452
Immobilier	265	115	264	119
International et développements aéroportuaires	96	53	79	64
Autres activités	215	12	200	11
Éliminations inter-segments	(312)	(1)	(308)	(0)
TOTAL	**2 916**	**787**	**2 791**	**737**

[1] *Les comptes 2014 retraités sont présentés en note 8 des annexes consolidées au chapitre 20.*

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 celui 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 ;
- 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 (76 % du trafic total en 2015) 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

Selon le rapport « *Hub connectivity* » d'ACI Europe qui évalue le réseau de correspondances offertes sur l'aéroport, la plate-forme de correspondance de Paris-Charles de Gaulle, base principale du groupe Air France-KLM, est classée 1er *hub* européen pour l'offre de connectivité intercontinentale, devant Londres-Heathrow et 2e *hub* européen pour l'offre de connectivité globale, derrière Francfort.

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 de trains à grande vitesse située au cœur du terminal 2 de Paris-Charles de Gaulle permet d'assurer une bonne interconnexion air/fer. Par ailleurs les gares routières sont amenées à se développer suite à la libéralisation du transport en autocar.

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 doublets 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

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 les périodes tarifaires du 1er avril 2016 au 31 mars 2021 offre la visibilité nécessaire aux activités aéronautiques. La modification du périmètre de régulation au 1er 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 d'évolution. Le niveau des redevances tient compte de la rémunération des capitaux investis[1] et permet d'améliorer progressivement la rentabilité

[1] *Voir également le paragraphe du chapitre 6 « Les redevances ».*

du périmètre régulé jusqu'à atteindre la convergence avec le niveau des capitaux investis en 2020. En contrepartie, ces évolutions tarifaires sont associées à la réalisation d'un programme d'investissements (3,0 milliards d'euros pour la période 2016-2020) et à des engagements de qualité de service et de productivité.

Des activités non régulées à fort potentiel

Immobilier de diversification

Aéroports de Paris dispose de 381 hectares de réserves foncières dédiées aux futurs développements immobiliers sur ses plates-formes[1].

Activités commerciales

Aéroports de Paris dispose d'environ 58 800 m² de surfaces commerciales en zone côté ville et en zone côté piste[2], permettant au Groupe de proposer à ses clients une offre commerciale compétitive et diversifiée. Le potentiel de développement 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 2015, grâce à une croissance annuelle du trafic passagers de 8,0 %, l'EBITDA du groupe TAV Airports a crû de 12,5 % à 488 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[3].

Stratégie

Bilan du plan stratégique 2011-2015

Aéroports de Paris s'est engagé dans le cadre de son précédent plan stratégique 2011-2015 à préserver la compétitivité de ses plates-formes et à conforter sa position de groupe aéroportuaire européen de référence en matière de satisfaction clients, de performance économique et de développement durable.

Les orientations stratégiques 2011-2015 étaient organisées autour de six axes :

- améliorer le service client : l'objectif était de figurer parmi les meilleures références européennes avec l'atteinte d'une satisfaction globale des passagers de 88,1 % mesurée par l'Observatoire des passagers d'Aéroports de Paris. Cet objectif a été dépassé dès 2014 avec une satisfaction globale de 88,2 %, et a atteint en 2015 88,8 %, en hausse régulière depuis 2010 où elle était alors à 85,8 %. Cette progression a notamment été obtenue par la mise en service d'installations nouvelles ou rénovées et de parcours de correspondance simplifiés à Paris-Charles de Gaulle et Paris-Orly. Le classement mondial Skytrax est ainsi venu confirmer l'amélioration rapide de la satisfaction client à Paris-Charles de Gaulle, avec un classement en 2015 de n° 1 des aéroports en ce qui concerne la progression récompensant un passage de la 95e à la 48e place puis à la 33e place en 2016.
- améliorer la satisfaction des salariés : l'ambition du Groupe s'appuie sur les compétences collectives, la qualité, le savoir-faire, l'engagement et la motivation de ses collaborateurs. Afin de respecter les objectifs du Groupe et de tenir compte du nouvel environnement du secteur aérien, Aéroports de Paris a négocié plusieurs accords d'entreprises en faveur de la diversité et l'égalité des chances et a engagé un plan de Gestion Prévisionnelle de l'Emploi et des Compétences (GPEC) afin de renforcer la connaissance des métiers, dynamiser la mobilité et mieux piloter la formation. Ces dispositifs ont été accompagnés d'un plan pluriannuel de recrutement dans les métiers de l'accueil (65 collaborateurs à fin 2015) et de la maintenance (81 collaborateurs à fin 2015) en parallèle de la mise en place d'un plan de départs volontaires en 2014 (281 départs réalisés à fin 2015) ;
- renforcer la robustesse opérationnelle des aéroports : sur la période 2011-2015, environ 1,9 milliard d'euros[4] ont été investis, sur le périmètre régulé, en particulier pour augmenter les capacités d'accueil et la qualité de service en aérogares, et assurer la maintenance des infrastructures. Sur l'aéroport Paris-Charles de Gaulle, ces investissements se sont traduits notamment par la mise en service du Hall M, augmentant la capacité annuelle de la plateforme de près de 7,8 millions de passagers, du bâtiment de jonction entre les terminaux 2A et 2C ainsi que par la rénovation de satellites du terminal 1, la centralisation des contrôles sûreté du *hub* et l'intégration des principes de l'IFU (Inspection Filtrage Unique). Sur Paris-Orly, la réalisation du projet *One Roof* de jonction complète entre les terminaux Ouest et Sud a été initiée avec le réaménagement des abords des terminaux et des accès aux parkings et le lancement des travaux d'extension de la salle d'embarquement Est du terminal Sud. Dans le cadre de la sûreté et malgré le renforcement des mesures de contrôles sur la période, les aménagements réalisés ont permis de faire progresser continuellement le taux de satisfaction des clients à l'inspection filtrage de 80 % en 2009 à 89 % en 2015 ;
- optimiser la performance économique : la croissance de l'EBITDA consolidé d'Aéroports de Paris a été portée en hausse de 34,1 % avec un EBITDA de 1 184 millions d'euros en 2015, contre 883 millions d'euros en 2009. À fin 2015, le ROCE du périmètre régulé devrait atteindre 3,8 %[5], en ligne avec les objectifs[6]. L'amélioration du ROCE régulé a été permise par la croissance du trafic (+ 2,7 % en moyenne par an entre 2010 et 2015), les augmentations tarifaires (inflation + 1,37 % en moyenne par an entre 2010 et 2015), ainsi que le contrôle des investissements au niveau de l'enveloppe prévue par le CRE 2011-2015 et la maîtrise des charges courantes grâce, notamment, au plan d'efficacité et de modernisation. Au niveau des commerces en aérogares, grâce à un positionnement unique, « Paris, capitale de la création » et d'une croissance de la surface totale dédiée aux commerces (développement de près de 19 % entre 2009 et 2015 et de 32 % pour les boutiques côté pistes en zone internationale), le chiffre d'affaires des boutiques en zone côté pistes par passager au départ s'est élevé à 19,7 euros en 2015, au-delà de l'objectif fixé à 19,0 euros. Pour ce qui est du portefeuille immobilier, le Groupe aura développé, seul ou en partenariat, 329 200 m² de bâtiments entre 2011 et 2015, dont environ 73 % au sein des activités d'immobilier de diversification, en ligne avec l'objectif fixé. Cela correspond à un investissement d'environ 346 millions d'euros (y compris frais sur projets immobilisables) dont environ 252 millions d'euros concernant les activités de diversification ;

[1] *Voir également le paragraphe du chapitre 6 « Immobilier ».*

[2] *Voir également le paragraphe du chapitre 6 « Commerces et services ».*

[3] *Source : ministère turc des transports.*

[4] *Hors frais d'études immobilisables reclassés.*

[5] *Publication en juillet 2016.*

[6] *Objectifs diffusés sur le site Internet www.aeroportsdeparis.fr par communiqué de presse le 20 décembre 2012 intitulé « objectifs 2012 et 2015 » et objectifs 2015 précisés par communiqué de presse de la mise à disposition du dossier public de consultation du 19 janvier 2015.*

- devenir la référence européenne en matière de Responsabilité Sociétale d'Entreprise (RSE) : Aéroports de Paris mène depuis plusieurs années une politique volontariste de responsabilité sociétale pour accompagner sa croissance. En 2014, EthiFinance a attribué un score de 78/100 dans le cadre d'une notation extrafinancière sollicitée par Aéroports de Paris. Cette évaluation, en progression d'environ 10 % par rapport à 2012, place le Groupe au niveau « Excellence », meilleur niveau de maturité dans l'échelle de notation. Cette notation porte sur les domaines de la gouvernance d'entreprise, des ressources humaines, de l'environnement, de la relation avec les clients et les fournisseurs, et de l'engagement sociétal. En parallèle, la politique ambitieuse de pilotage des émissions de CO_2 liées à leur consommation énergétique a permis la réduction d'émission de 36 % entre 2009 et 2015, menant ainsi à l'obtention du renouvellement du niveau 3 de l'Airport Carbon Accreditation pour Paris-Charles de Gaulle et Paris-Orly. Paris-Le Bourget a également atteint le niveau 3 en 2015. Un parangonnage réalisé en 2015 par le cabinet anglo-saxon Sustainalytics auprès des cinq aéroports européens majeurs – LHR Airports Limited, NV Luchthaven Schiphol, Fraport AG, ENAIRE (ex-AENA) et Aéroports de Paris – ainsi qu'auprès du groupe TAV (TAV Havalimanlari Holding A.S) établit la position d'Aéroports de Paris comme leader européen en matière de RSE ;
- saisir les opportunités de développement à l'international : le développement progressif et maîtrisé du groupe Aéroports de Paris à l'international a pour objectif de créer de la valeur et soutenir la croissance rentable du Groupe. Après avoir pris une nouvelle dimension internationale en 2012 avec l'acquisition de 38 % du capital de TAV Airports et de 49 % de TAV Construction, Aéroports de Paris a remporté en janvier 2015, avec ses partenaires Vinci Airports et Astaldi, la concession de l'aéroport international de Santiago du Chili, sixième aéroport d'Amérique du Sud avec plus de 17 millions de passagers accueillis en 2015. La concession de l'aéroport de Zagreb remportée en consortium en 2012 illustre aussi la capacité du Groupe à exporter ses différents savoir-faire à l'international avec l'exploitation et la maintenance de l'aéroport, assurée par Aéroports de Paris Management en partenariat avec TAV Airports, et les activités commerciales reprises par SDA en 2014.

Le plan stratégique Connect 2020[1]

Aéroports de Paris est l'un des seuls acteurs mondiaux présent sur l'ensemble de la chaine de valeur aéroportuaire et capable de capitaliser sur l'ensemble de ses compétences. Fort de cet atout, le Groupe aspire à devenir un opérateur global et intégré des métiers aéroportuaires en confortant la compétitivité et l'attractivité de sa base parisienne au service de ses clients, de l'expansion de ses savoir-faire et du développement des territoires.

Doté d'un modèle économique robuste et d'un fort potentiel de développement, Aéroports de Paris est confronté aux mutations du transport aérien mondial.

En effet, si le nombre de passagers aériens dans le monde double en moyenne tous les quinze ans environ, la croissance se déplace progressivement de l'Europe et l'Amérique du Nord vers l'Asie et les pays émergents. De plus, la concurrence s'intensifie au fur et à mesure que montent en puissance les compagnies et *hubs* du Golfe sur le trafic intercontinental et les compagnies à bas coûts *(low-cost)* sur le court-moyen-courrier.

Ces évolutions bousculent les modèles traditionnels des compagnies aériennes et des aéroports européens mais offrent également des opportunités pour Aéroports de Paris qui entend conforter sa place d'acteur majeur de la chaîne de valeur aéroportuaire.

Dans ce contexte concurrentiel, la compétitivité des compagnies aériennes s'appuie davantage sur les atouts de l'aéroport : sa capacité à les accompagner dans leur croissance et leurs nouveaux besoins, ainsi que dans leur recherche d'une meilleure maîtrise des coûts opérationnels.

Pour le gestionnaire de l'aéroport, cela passe par la qualité et la robustesse de ses infrastructures, une structure tarifaire adaptée ou encore une qualité de services et un accueil des passagers aux meilleurs standards.

CONNECT 2020, le plan stratégique d'Aéroports de Paris pour la période 2016-2020 s'inscrit dans ce contexte porteur, en mutation, et poursuit l'évolution de l'entreprise engagée depuis sa transformation en société anonyme en 2005 et son introduction en bourse en 2006.

Après avoir privilégié le développement des capacités de Paris-Charles de Gaulle et la qualité de service des plate-formes parisiennes, le Groupe met aujourd'hui l'accent sur l'expression de son potentiel global de développement au service d'une ambition : être un Groupe leader de la conception, de la construction et de l'exploitation des aéroports. Le plan stratégique d'Aéroports de Paris repose sur quatre valeurs fondamentales reflets de l'identité du Groupe et de ses ambitions : la confiance, l'engagement, l'audace et l'ouverture.

Afin de répondre aux enjeux de compétitivité, d'attractivité et de croissance auxquels il est confronté, le Groupe, en s'appuyant sur ses valeurs et au service de son ambition, souhaite articuler son action sur la période 2016-2020 autour des trois grandes priorités stratégiques de CONNECT 2020 :

- optimiser, en tirant le meilleur parti de ses ressources ;
- attirer, en visant l'excellence ;
- élargir, en nourrissant et partageant la croissance durable.

Le plan stratégique CONNECT 2020 incarne la stratégie du groupe aéroportuaire Aéroports de Paris, nœud de connexions entre des territoires, des passagers, des compagnies aériennes et les multiples compétences de nos salariés.

Prolongement naturel du Contrat de Régulation Économique (CRE) signé avec l'État pour la période 2016-2020, le plan stratégique définit également les objectifs des activités non régulées : activités commerciales liées aux boutiques et services en aérogares, immobilier de diversification (hôtels, bureaux, etc.), filiales et participations à l'international.

Les trois priorités, transversales aux différentes activités du Groupe, sont déclinées en 9 engagements qu'Aéroports de Paris prend vis-à-vis de l'ensemble des parties prenantes, assumant ainsi, en phase avec les nouveaux défis d'un monde concurrentiel, ouvert, complexe et incertain, son rôle d'intégrateur pour fédérer l'ensemble des acteurs au service de la compétitivité du secteur aérien et des territoires.

OPTIMISER : Tirer le meilleur parti des ressources du Groupe

Le Groupe confirme la robustesse de son modèle économique et de développement. Dans ce cadre, la première priorité du Groupe est de consolider ses fondamentaux afin de disposer d'un socle solide propice à la croissance durable des activités et de tirer le meilleur parti de ses ressources. Cette optimisation s'appuiera sur une recherche accrue de productivité soutenue par une politique de discipline financière visant à accroître la performance financière du Groupe et à renforcer la performance des organisations, à travers une gestion efficace et pro active de ses actifs. Le Groupe souhaite optimiser ses infrastructures, notamment à travers la construction de bâtiments de jonction entre terminaux, afin de garantir la performance opérationnelle et lutter contre l'hétérogénéité des terminaux.

GARANTIR LA PERFORMANCE OPÉRATIONNELLE

La capacité d'accueil s'est considérablement accrue à Paris-Charles de Gaulle sur les dix dernières années, de 47 millions de passagers à près de 72 millions en 2015, et permet de répondre à la croissance attendue du trafic jusqu'en 2023-2024 sans construire de nouveau terminal. Le programme d'investissement ambitieux et sélectif de CONNECT 2020, d'un montant de 4,6 milliards d'euros dont 3,0 milliards d'euros pour le périmètre régulé, met l'accent sur l'optimisation des installations et la transformation des infrastructures et équipements pour leur assurer robustesse, productivité, adaptabilité et qualité.

Arbitré au plus près des besoins de capacité, de sécurité et de qualité, ce plan d'investissement vise en particulier à maintenir le patrimoine

[1] *Dossier stratégique détaillant les objectifs mis en place par le plan publié le 12 octobre 2015, disponible sur www.aeroportsdeparis.fr.*

et à garantir sa conformité réglementaire, à pallier l'éclatement et l'hétérogénéité des installations grâce au déploiement de la logique *One roof* (fusion de terminaux) ainsi qu'à consolider l'accessibilité et la compétitivité du *hub* de Paris-Charles de Gaulle.

RENFORCER LA PERFORMANCE DES ORGANISATIONS

Aéroports de Paris entend également améliorer son organisation interne en optimisant l'ensemble de ses processus opérationnels et fonctionnels pour plus d'efficacité et de réactivité. Les chantiers engagés permettront de refondre les modes de fonctionnement et porteront particulièrement sur la rationalisation des métiers et fonctions supports, la mutualisation des unités opérationnelles et l'innovation en matière d'outils, de pilotage et de méthodes de travail. Ces efforts continus d'organisation contribueront à l'atteinte de l'objectif de réduction de 8 % des coûts opérationnels par passager sur le périmètre régulé entre 2015 et 2020.

ACCROÎTRE LA PERFORMANCE FINANCIÈRE

Tout en garantissant un service robuste et de qualité, le Groupe s'est fixé comme objectifs d'atteindre en 2020 un EBITDA consolidé en hausse de 30 % à 40 % par rapport à 2014 et une rentabilité des capitaux employés (ROCE) du périmètre régulé au niveau du coût moyen pondéré du capital (CMPC), soit 5,4 %. L'atteinte de ces objectifs sera rendue possible par une stricte discipline financière, avec la poursuite du plan d'économies, et une stratégie visant à tirer le meilleur parti du modèle des commerces et à augmenter la valeur du portefeuille d'actifs immobiliers.

ATTIRER : Viser l'Excellence

Cette reconnaissance passe en priorité par la recherche de l'excellence et implique également d'être proactif pour aller au-devant des clients afin de devenir leur choix préféré, et de favoriser le développement des salariés. Cette priorité stratégique se traduira notamment par l'amélioration de la compétitivité de la plate-forme de correspondance *(Hub)* de Paris-Charles de Gaulle, à travers une nouvelle structure tarifaire, un plan d'investissement favorisant le fonctionnement du *hub* et une meilleure qualité de service pour l'ensemble des passagers. En outre, le Groupe poursuivra une politique de ressources humaines dynamique en faveur du développement des salariés et de leur engagement collectif et développera une stratégie forte de marque, pour affirmer son identité.

DEVENIR LE CHOIX PRÉFÉRÉ DES CLIENTS

Paris est en concurrence ouverte sur le trafic intercontinental avec d'autres plateformes aéroportuaires dans le choix du passager de sa porte d'entrée en Europe et de sa correspondance.

CONNECT 2020 doit permettre de conquérir des parts de marché à travers une recherche proactive du trafic en s'appuyant sur la performance de ses infrastructures, l'attractivité de sa politique tarifaire et de son engagement auprès de ses clients. Parmi les principales actions décidées en faveur des clients figurent le lancement en 2016 d'un programme de fidélisation, à l'adresse en priorité des passagers *Frequent flyers* français ainsi que la mise en place de mesures plus incitatives pour attirer les compagnies et alimenter le *hub*, comme les mesures incitatives concernant l'exonération de redevances passagers pour la croissance marginale du trafic en correspondance.

Plus globalement, avec *Connecting Clients*, Aéroports de Paris s'engage à élever la qualité de service au niveau des meilleurs aéroports européens, à proposer le meilleur de l'expérience parisienne à travers une offre de commerces et services différenciante ainsi qu'à simplifier et personnaliser la relation client en s'appuyant sur une stratégie digitale renforcée.

FAVORISER LE DÉVELOPPEMENT DES SALARIÉS

La réalisation de l'ambition du Groupe est rendue possible par l'engagement et la mobilisation des salariés d'Aéroports de Paris, autour d'objectifs partagés et de valeurs communes. En matière de modes de travail et de management, le Groupe entend faire évoluer ses pratiques managériales en posant les bases d'une culture commune, encourageant la prise d'initiative et fondée sur la confiance. Le projet « Attitude manager » prévoit une formation pour l'ensemble des managers, en parallèle d'un grand programme de mobilité interne afin de développer des parcours de carrières au sein du Groupe et à l'international. En outre, un ensemble de mesures sera déployé pour faire évoluer les pratiques individuelles, accompagner les équipes face aux projets de transformation, et adapter l'ensemble de l'organisation. Aéroports de Paris vise à faire progresser le niveau de satisfaction au travail et d'engagement des salariés, reflétée dans les résultats des enquêtes de l'institut indépendant Great Place to Work.

En outre, le Groupe s'est engagé sur un projet d'actionnariat salarié, qui sera définitivement réalisé au cours de l'année 2016 et comprendra deux volets : une offre d'acquisition d'actions de la Société à conditions préférentielles réservée aux salariés d'Aéroports de Paris et des filiales adhérentes du plan d'épargne Groupe tel que dernièrement révisé et à leurs retraités et pré-retraités ayant conservé des avoirs dans le plan et, une attribution gratuite d'actions de la Société, dont le principe a été validé par le conseil d'administration, sous réserve de l'approbation d'une résolution spécifique par l'assemblée générale extraordinaire des actionnaires du 3 mai 2016.

PROMOUVOIR LA MARQUE DU GROUPE

Une nouvelle identité et architecture de marque pour Aéroports de Paris seront dévoilées le 14 avril 2016, avec pour objectif de développer la première véritable marque d'aéroports dans le monde. La marque incarnera l'ambition de *leadership* aéroportuaire au service du développement de l'ensemble des activités du Groupe et sera avant tout construite sur l'expérience que vivent les clients lors de leur passage dans nos infrastructures. La nouvelle sera porteuse de promesses pour ses clients passagers, ses clients compagnies aériennes, les territoires qui l'entourent et les salariés. Le Groupe déploiera également une série d'actions pour que sa marque soit davantage présente dans les terminaux, à travers des événements à portée culturelle et le développement de la communication digitale. En s'appuyant sur sa nouvelle identité, Aéroports de Paris entend devenir la première véritable marque d'aéroports dans le monde, une marque inspirant confiance et portant en elle la promesse faite à ses clients en matière de qualité de service.

ÉLARGIR : Nourrir et partager de la croissance durable

La troisième priorité du Groupe est de créer de la valeur nouvelle par une offre globale, pour ses clients, pour le développement de ses territoires et dans le but d'exporter ses savoir-faire sur d'autres marchés. Pour cela, Aéroports de Paris peut compter sur sa maîtrise de l'ensemble des métiers aéroportuaires pour comprendre les enjeux de chacun, optimiser les interfaces entre acteurs, fonctionner en réseau, promouvoir des partenariats créateurs de valeur et conquérir de nouveaux marchés. Le développement progressif et maîtrisé d'Aéroports de Paris hors des frontières, basé sur quatre critères, a pour objectif de soutenir la croissance rentable du Groupe au profit de tous ses clients, partenaires, actionnaires et collaborateurs, pour nourrir et partager la croissance durable. Le Groupe souhaite installer l'international comme le 3e métier du Groupe à moyen terme.

ÊTRE INTÉGRATEUR DE SOLUTIONS

L'enjeu est de fédérer la communauté aéroportuaire au sens large au travers de projets coopératifs nécessaires au développement et à la compétitivité de la place de Paris. Aéroports de Paris peut compter sur sa maîtrise de l'ensemble des métiers aéroportuaires pour comprendre les enjeux de chacun, optimiser les interfaces entre acteurs, fonctionner en réseau, et promouvoir des partenariats créateurs de valeur.

Les domaines de la ponctualité des vols et du cargo sont emblématiques de ce rôle d'ensemblier que peut jouer Aéroports de Paris au profit de l'ensemble de la chaîne aéroportuaire. Grâce à un engagement collectif, le Groupe a pour objectif de renforcer le leadership de Paris sur le cargo européen et d'améliorer significativement le taux de ponctualité des vols sur Paris-Charles de Gaulle à horizon 2020.

CROÎTRE AVEC LES TERRITOIRES

Territoires et aéroports partagent un même enjeu stratégique, capter la croissance mondiale au bénéfice de la place de Paris. En assurant la connectivité vers le reste du monde, les aéroports constituent un maillon essentiel du développement des métropoles. Dans la compétition entre grandes métropoles mondiales, le fait de disposer d'un système aéroportuaire composé de Paris-Charles de Gaulle, Paris-Orly et Paris-Le Bourget est un atout considérable pour la place de Paris.

Aéroports de Paris souhaite durablement ancrer son activité et contribuer au développement économique et social de la métropole et des territoires aéroportuaires. À cette fin, CONNECT 2020 affiche une stratégie de développement de routes volontaire afin d'accroître le réseau de dessertes long-courrier de/vers Paris. Aéroports de Paris confirme également son engagement pour la réalisation à l'horizon 2023 de la liaison dédiée CDG Express, permettant d'adapter les accès de la plate-forme de Paris-Charles de Gaulle à la croissance du trafic et d'améliorer la qualité du parcours passagers. Le Groupe entend également renforcer son positionnement au cœur des pôles économiques en devenant un acteur de référence du Grand Paris. Enfin, Aéroports de Paris renforcera ses actions dans la lutte contre le changement climatique. Aux côtés d'Air France et du GIFAS, le Groupe s'est engagé sur ses aéroports à diminuer de 50 % les émissions de CO_2 entre 2009 et 2020, à porter à 15 % en 2020 la part des énergies renouvelables et à améliorer sa performance énergétique de 1,5 % par an sur la période 2016-2020.

CONQUÉRIR DE NOUVEAUX MARCHÉS

L'expansion à l'international d'Aéroports de Paris est indispensable pour consolider la place de Paris et capter une partie de la croissance du trafic mondial. Après l'acquisition de 38 % de TAV Airports et de 49 % de TAV Construction qui lui a permis de changer de taille à l'international, Aéroports de Paris a pour objectif de se renforcer sur les zones géographiques où il est déjà présent et de se développer dans les régions offrant de fortes perspectives de croissance (Asie et Afrique). À terme, le Groupe envisage d'élargir son portefeuille d'aéroports en ciblant de nouvelles participations significatives à l'étranger, à l'instar de la concession de Santiago du Chili. Ce développement progressif et maîtrisé s'effectuera au regard de la réunion de quatre critères :

- un critère de compétences permettant de projeter la combinaison unique des savoir-faire en ingénierie, construction et exploitation du Groupe ;
- un critère de croissance visant à saisir des opportunités dans des zones géographiques dont la croissance du trafic est supérieure à celle des plateformes parisiennes ;
- un critère de contrôle pour avoir un niveau suffisant dans les participations au capital afin de peser sur les décisions et la gouvernance d'entreprise ;
- un critère de rentabilité, pour diversifier les risques et générer une rentabilité supérieure à celles des activités parisiennes.

OBJECTIFS 2020 DU GROUPE

En résumé, CONNECT 2020, le plan stratégique du groupe Aéroports de Paris concrétise la stratégie industrielle en faveur de la compétitivité de l'ensemble du secteur aérien et des territoires, en cohérence avec le Contrat de Régulation Économique signé le 31 août 2015.

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

- rémunération des capitaux investis sur le périmètre régulé : rentabilité des capitaux employés du périmètre régulé au niveau du coût moyen pondéré du capital du Groupe estimé à 5,4 % en 2020 ;
- qualité de service : atteinte de la note globale ACI/ASP de 4 ;
- commerces : chiffre d'affaires des boutiques côté piste par passager au départ attendu à 23 euros en année pleine après la livraison des projets d'infrastructure prévus sur la période 2016-2020 ;
- immobilier : croissance des loyers externes (hors refacturations et indexation) des activités immobilières comprise entre 10 et 15 % entre 2014 et 2020 ;
- rentabilité : croissance de l'EBITDA consolidé comprise entre 30 et 40 % entre 2014 et 2020, grâce à l'ensemble des éléments ci-dessus.

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 les 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 les parkings, hôtels, services de télécommunications, accueil personnalisé ;
- 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[1]) 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 en 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 ;
- 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.

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). L'État est en charge de l'arrivée et du départ des avions vers et depuis les aires de stationnement. Il 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. L'État 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.

[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, Qatar Airways, Royal Jordanian, Sri Lankan et TAM.*

Trafic de passagers

Évolution du trafic aérien et anticipation de croissance au niveau mondial[1]

(en milliards de passagers)

Évolution du trafic passager sur les plates-formes parisiennes d'Aéroports de Paris[2]

(en milliers de mouvements)

Évolution des mouvements d'avion sur les plates-formes parisiennes d'Aéroports de Paris[2]

(en milliers de mouvements)

Évolution du trafic sur les plates-formes parisiennes d'Aéroports de Paris en 2015

Sur l'année 2015, le trafic est en hausse de 3,0 % par rapport à 2014 à 95,4 millions de passagers : il augmente de 3,1 % à Paris-Charles de Gaulle (65,8 millions de passagers) et de 2,8 % à Paris-Orly (29,6 millions de passagers).

Le trafic a progressé de 1,5 % au cours du 1er semestre de l'année et de 4,4 % au 2nd semestre.

Le nombre de passagers en correspondance a augmenté de 5,7 % et le taux de correspondance s'est établi à 24,0 %, en hausse de 0,6 pt.

Le nombre de mouvements d'avions est en hausse de 1,0 % à 700 452 mouvements à Paris-Orly et Paris-Charles de Gaulle. À l'aéroport de Paris-Le Bourget, il a baissé de 1,9 % à 53 498.

Le trafic des compagnies à bas coûts (17,8 % du trafic total) est en hausse de 9,0 %.

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

[1] *Source : Aéroports de Paris / SIMCA-DIIO APG 2014/ OACI / Airbus / Boeing / hypothèse de croissance du PIB global de 3 % entre 2011 et 2031 (consensus OCDE, HIS).*

[2] *Source : Aéroports de Paris.*

Ventilation du trafic passagers sur les plates-formes parisiennes d'Aéroports de Paris par destination en 2015[1]

% trafic total départ et arrivée Aéroports de Paris
Variation 2015/2014

(1) Hors France et Europe
(2) Nombre de passagers en correspondance sur le nombre de passagers au départ

Trafic de passagers sur les plates-formes parisiennes d'Aéroports de Paris en 2015 par type de compagnie aérienne

Les principales compagnies aériennes présentes sur les aéroports de Paris-Charles de Gaulle et Paris-Orly sont Air France (47,6 % du trafic total), easyJet (7,7 %), Transavia.com (3,4 %), Vueling (3,2 %) et Delta Airlines (1,6 %).

Trafic du Groupe en 2015 par plate-forme

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

1 Directe ou indirecte.
2 De SETA, qui détient 16,7 % de la société GACN qui contrôle 13 aéroports mexicains.
3 En prenant en compte pro forma le trafic de Milas Bodrum en 2014, le trafic des autres plates-formes de TAV Airports serait en diminution de 4,5 % en 2015 par rapport à 2014. Les autres plate-formes comptent : Milas Bodrum (Turquie), Zagreb (Croatie), Médine (Arabie Saoudite), Monastir & Enfidha (Tunisie), Tblissi & Batumi (Géorgie), Skopje & Ohrid (Macédoine).

1 Source : Aéroports de Paris.

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. La notion de cargo regroupe le fret et le courrier.

Le cargo 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 cargo 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 cargo 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

Aéroports de Paris estime avoir traité 2,22 millions de tonnes cargo (+ 1,2 % par rapport à 2014) sur les plates-formes de Paris-Charles de Gaulle (2,1 millions de tonnes, en hausse de 0,7 %) et de Paris-Orly (0,13 million de tonnes, en hausse de 9,4 %) en 2015.

Stratégie en matière de cargo

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

En 2015, l'aéroport Paris-Charles de Gaulle a vu le renforcement du trafic des compagnies Cargo existantes (comme AirBridge Cargo et MNG Cargo) et le développement de nouveaux trafics, avec l'arrivée de 3 nouvelles compagnies cargo : Emirates Cargo (février), Saudia Cargo (Mai) et China Southern Cargo (Juin).

L'aéroport Paris-Orly a, quant à lui, capitalisé les acquis de fin 2014 (pérennisation du contrôle phytosanitaire le week-end) et enregistre une croissance notable de son tonnage cargo.

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 poursuit son développement. Le nombre d'adhérents à cet outil couvre actuellement plus de 80 % de la chaîne logistique cargo 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 cargo 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 cargo déjà implantés sur les aéroports.

En 2015, la tendance déjà constatée les années précédentes d'un volume de cargo plus important transporté par les avions mixtes que par les vols tout cargo s'est poursuivie. En effet, 60 % du cargo a transité par des avions « passagers » et 40 % par des avions tout Cargo. Cette évolution de la stratégie des grands transporteurs cargo 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 cargo 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 cargo au plus près des avions « passagers » et à poursuivre sa recherche de solutions pour faciliter les opérations de chargement/déchargement du cargo dans les soutes des avions « passagers ».

L'aéroport Paris-Charles de Gaulle adapte ses infrastructures cargo 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), après un test de 6 mois positif, vise à développer un système alliant géolocalisation et vidéosurveillance pour le suivi et la traçabilité des engins et matériels de piste (motorisés comme non motorisés) ;
- en portant auprès des Services Compétents de l'État les leviers nécessaires au développement de l'activité cargo (stations animalières, autoliquidation de la TVA, sécurisation de la zone cargo…) ;
- en investissant pour la modernisation de ses zones Cargo avec des installations aux plus hauts standards de qualité internationaux (Hub Bolloré Logistics achevé fin 2015…).

Aéroports de Paris a également souhaité renforcer son rôle d'acteur de référence et développer sa visibilité en matière de 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 ducargo : 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.

Une communication adaptée au cargo a été mise en place pour :

- le renouvellement des visuels Cargo et élaboration d'un plan média soutenu en perspective de l'Air Cargo Forum 2016 ;
- la réalisation d'un film spécifique cargo permettant de communiquer sur cette activité ;
- l'élaboration d'une nouvelle signalétique pour les zones cargo.

Par ailleurs, Aéroports de Paris est membre de l'association « Roissy Carex », constituée pour étudier la faisabilité économique et technique d'un service de cargo 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 Hubstart 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[1] :

Rang	Aéroport (Code IATA)	Trafic 2015 (en millions de passagers)	2015/2014
1	Atlanta (ATL)	101,5	+ 5,5 %
2	Beijing (PEK)	89,9	+ 4,4 %
3	Dubaï (DXB)	78,0	+ 10,7 %
4	Chicago (ORD)	76,9	+ 9,8 %
5	Tokyo (HND)	75,4	+ 3,5 %
6	Londres (LHR)	75,0	+ 2,2 %
7	Los Angeles (LAX)	74,9	+ 6,0 %
8	Hong Kong (HKG)	68,5	+ 8,1 %
9	**Paris (CDG)**	**65,8**	**+ 3,1 %**
10	Dallas/Fort Worth (DFW)	64,2	+ 1,0 %

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 (75,0 millions de passagers en 2015), qui accueille notamment la compagnie British Airways et les membres de l'alliance oneworld, et avec l'aéroport de Francfort (61,0 millions de passagers en 2015), *hub* de Lufthansa et de ses partenaires de Star Alliance. Paris-Charles de Gaulle est le *hub* européen leader pour l'offre de connectivité intercontinentale. Ainsi, selon le rapport « *Hub connectivity* » d'ACI Europe qui évalue le réseau de correspondances offertes sur l'aéroport, Paris-Charles de Gaulle est classé 2nd *hub* européen derrière Francfort et devant Amsterdam-Schiphol et Londres-Heathrow pour l'offre de connectivité globale[2]. Sur le segment le plus rémunérateur de la connectivité intercontinentale, Paris-Charles de Gaulle est classé 1er *hub* européen et renforce sa position devant Londres-Heathrow et Francfort. Aéroports de Paris est également confronté à la concurrence croissante des *hubs* plus lointains qui affichent leurs ambitions de devenir des plaques tournantes entre l'Europe, l'Amérique et l'Asie, comme l'aéroport de Dubaï (78,0 millions de passagers en 2015) pour la compagnie Emirates.

Concurrence avec les grands aéroports régionaux

Les premiers aéroports français en termes de trafic de passagers sont les suivants[3] :

Rang	Aéroport	Trafic 2015 (en millions de passagers)	2015/2014
1	**Paris-Charles de Gaulle**	**65,8**	**+ 3,1 %**
2	**Paris-Orly**	**29,6**	**+ 2,8 %**
3	Nice-Côte d'azur	12,0	+ 3,1 %
4	Lyon-Saint-Exupéry	8,7	+ 2,8 %
5	Marseille-Provence	8,3	+ 1,0 %

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 17,8 % 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 4,3 millions de passagers en 2015, en hausse de 6,9 %. 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 3 heures, il cède le pas à l'avion pour les trajets de plus de 4 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 (Thalys, Eurostar). 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 2,22 millions de tonnes de fret et de courrier traitées en 2015, Aéroports de Paris se place au 1er rang européen. Le principal concurrent en Europe est Francfort avec 2,12 millions de tonnes traitées en 2015.

Facteurs de dépendance

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

06

[1] *Source : ACI Europe.*

[2] *Source : Aéroports de Paris.*

[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.

Près de 119 000[1] personnes travaillent sur les plates-formes aéroportuaires franciliennes, dont près de 88 600[2] pour l'aéroport Paris-Charles de Gaulle. Le nombre total d'emplois (emplois directs, indirects, induits et catalytiques) générés par les plates-formes est estimé à plus de 340 000, soit plus de 8 % de l'emploi salarié francilien.

[1] *Données à fin 2014.*
[2] *Tous contrats confondus (CDI, CDD, intérim, alternance et autres contrats).*

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 part 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 3 aérogares de passagers d'une capacité théorique de 79 millions de passagers par an (72 millions de passagers par an à fin 2015 suite principalement à la fermeture temporaire du terminal 2B) et de 6 gares de fret. Avec 65,8 millions de passagers accueillis en 2015, (en croissance de 3,1 %), il est le 9e aéroport mondial, le 2e aéroport européen et le 1er aéroport français. Le trafic de fret et poste s'est élevé à 2,2 millions de tonnes en 2015. 319 villes dans le monde ont été desservies[1] au départ de l'aéroport de Paris-Charles de Gaulle en 2015.

L'aéroport de Paris-Charles de Gaulle est le siège d'environ 700 entreprises et 88 600[2] 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 120 mouvements par heure à partir de la saison été 2016. L'ensemble de ce système de pistes a été adapté à l'accueil des très gros porteurs (Airbus A380).

L'aéroport dispose de 316 postes de stationnement avions dont 143 au contact des terminaux. Sur les 173 postes au large, 79 sont dédiés au fret.

En 2015, le nombre de mouvements d'avions s'établit à 469 338 en hausse de 0,9 % par rapport à 2014.

[1] *Avec un minimum de 12 mouvements dans l'année.*

[2] *Tous contrats confondus (CDI, CDD, intérim, alternance et autres contrats).*

Capacités nominales des terminaux de Paris-Charles de Gaulle

À fin 2015, 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 2015	À fin 2006
Terminal 1	**9**	**8**
Terminal 2	**59**	**36**
ABCD (NB : terminal 2B fermé pour réhabilitation depuis le 9 avril 2013)	16	21
E	24	5
Dont		
Jetée	7	5
Hall L	9	-
Hall M	8	-
F	16	11
G	3	-
Terminal 3	**4**	**4**
TOTAL	**72**	**47**

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.

Selon le rapport « *Hub connectivity* » d'ACI Europe qui évalue le réseau de correspondances offertes sur l'aéroport, la plate-forme de correspondance de Paris-Charles de Gaulle est classée 1er *hub* européen pour l'offre de connectivité intercontinentale, devant Londres-Heathrow et 2e *hub* européen pour l'offre de connectivité globale, derrière Francfort.

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

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 31,6 % en 2015.

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 2015

Les principales compagnies aériennes présentes sur l'aéroport de Paris-Charles de Gaulle sont Air France (53,4 % du trafic), easyJet (6,5 %), Delta Airlines (2,4 %), Lufthansa (1,6 %) 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, SNCF Réseau et Aéroports de Paris. Cette société d'études dénommée CDG Express Études et créée le 28 mai 2014, 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. La publication de l'ordonnance relative au projet CDG express depuis le 17 février permet au projet de franchir une étape déterminante, puisqu'elle autorise Aéroports de Paris et SNCF réseau à créer une société de projet commune chargée de la conception, du financement, de la construction et de l'entretien de la liaison expresse. Chaque partenaire sera ainsi en charge, pour le compte de la société de projet, de la construction et de la maintenance des ouvrages sur les parties qui le concerne. La société de projet sera pleinement opérationnelle à la signature du contrat de concession de travaux qui la liera à l'État.

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 2024.

L'aéroport de Paris-Charles de Gaulle compte environ 29 400 places de parking dont environ 18 600 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 2015 sur la plate-forme Paris-Charles de Gaulle sont décrits dans le chapitre 5[1].

Le programme prévisionnel d'investissements 2016-2020 du périmètre régulé est décrit dans le chapitre 5[2]. Il prévoit notamment :

- la rénovation des terminaux 2B et 2D ainsi que la réalisation d'une liaison entre ces deux terminaux, qui permettra de créer les surfaces manquantes dans le 2B et de mutualiser les processus passagers (inspection filtrage, livraison bagages). Le projet doit permettre l'adaptation de l'ensemble 2BD à l'augmentation du trafic attendu à l'international sur le moyen et long courrier, notamment via l'augmentation de la capacité ;
- 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.

[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 ».*

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).

Les principaux projets prévisionnels dans le cadre du programme proposé d'investissements 2016-2020 du périmètre régulé sont présentés dans la cartographie ci-dessous :

Projets :
1. Élargissement à 3 voies depuis Paris
2. Jonction des satellites internationaux du terminal 1
3. Sécurisation du doublé nord + rénovation pistes 2 et 3
4. Mise en place de rames supplémentaires (CDG Val)
5. Extension des aires au large gros-porteurs
6. Schéma directeur eaux pluviales
7. Trieurs TDS3-S4
8. Création des postes avions et adaptation de CDG2E
9. Tunnel sous la piste 4 pour CDG Express
10. Rénovation trieurs TBC1 et TBC2
11. Réhabilitation du 2B – jonction BD
12. Rénovation du parking PAB

Paris-Orly

© Antoine Dagan.

06

Description générale

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 157 villes desservies[1] en 2015, 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 2e aéroport français et le 13e aéroport de l'Union européenne avec 29,6 millions de passagers accueillis en 2015, en croissance de 2,8 %.

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 2015, 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 2015 la poursuite de la construction de la jetée Est du terminal Sud de Paris-Orly (environ 15 000 m²) 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 et du trafic International. Le début de la construction d'un bâtiment de jonction entre les terminaux Ouest et Sud a débuté à 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.

[1] *Avec un minimum de 12 mouvements dans l'année.*

Une infrastructure adaptée

Les pistes

L'aéroport de Paris-Orly dispose de trois pistes dont la capacité de programmation est de 70/72 mouvements par heure. La piste 1 est adaptée pour les très gros porteurs et permet d'accueillir les A380 en déroutement. En 2015, l'aéroport de Paris-Orly a accueilli 231 114 mouvements. L'aéroport dispose de l'ordre 80 postes de stationnement avions, dont 57 au contact des terminaux. Le taux de contact 2015 est de l'ordre de 89 % au départ.

Capacités nominales des terminaux de Paris-Orly

À fin 2015, 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 32,5 millions de passagers.

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

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. En 2015, le nombre de mouvements d'avions s'établit à 231 114 mouvements, en progression de 1,3 % par rapport à 2014. Par ailleurs, l'aéroport est soumis depuis 1968 à un couvre-feu quotidien entre 23h30 et 6h00.

Trafic

Le trafic de la plate-forme Paris-Orly est principalement du trafic origine/destination. Cependant, les passagers en correspondance représentent environ 7,0 % du trafic au départ soit plus de 1,0 million de passagers en 2015. Sur les six dernières années l'évolution du trafic de l'aéroport de Paris-Orly a été marquée par une croissance constante du trafic passagers 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 12,3 % du nombre de passagers par avion depuis 2009 avec un emport moyen de 128 passagers en 2015 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 2015

Les principales compagnies présentes sur l'aéroport de Paris-Orly sont Air France (34,8 % du trafic), Transavia.com (10,8 %), easyJet (10,5 %), Vueling (8,1 %), et Corsair (4,2 %).

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 « Cœur d'Orly »[1]. La phase 2 du projet (prolongation jusqu'à Juvisy) est en cours d'étude.

[1] *Voir partie « Activités immobilières » du présent chapitre.*

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.

Programme d'investissements

Les investissements réalisés en 2015 sur la plateforme de Paris-Orly sont décrits au chapitre 5[1]. Il prévoit notamment :

- l'achèvement du projet « Paris-Orly Nouvel Envol », dont la réalisation a débuté sur la période du CRE 2011-2015 ;
- la rénovation des pistes 3 et 4.

Le programme proposé prévisionnel d'investissements 2016-2020 du périmètre régulé est décrit dans le chapitre 5[2]. Les principaux projets du programme proposé prévisionnel d'investissements 2016-2020 sont décrits dans la cartographie ci-dessous :

Projets :
A. Rénovation du parking P0
B. Déplacement du pavillon d'honneur
C. Fin de la jetée Est d'Orly Sud et rénovation du hall A
D. Refonte du processus passagers
E. Bâtiment de jonction et rénovation du hall B
F. Rénovation des taxiways
G. Rénovation des pistes

06

[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 « 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 1er 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 53 498 en 2015, en baisse de 1,9 % par rapport à 2014.

Engagée depuis 2003 dans un vaste plan de modernisation et de développement, la plateforme aéroportuaire a vu, en 2015, la poursuite de son programme de développement, dont notamment : l'ouverture de la nouvelle entrée Étoile et l'inauguration de l'hôtel AC Marriott, les travaux de réhabilitation des locaux progressivement libérés par Air France Industries, ou encore la mise en service du balisage lumineux sur les voies de circulation avions.

De nombreux projets ont par ailleurs vu leur actualité enrichie d'étapes importantes : dépôt des permis de construire Embraer et terminal VIP, négociations actives avec Keybrid, Flight Safety ou Dassault Aviation, lancement de la deuxième phase de la rénovation de la façade du HO, etc.

2015 a également été l'année de mise en service de la géothermie peu profonde et des ombrières photovoltaïques et de l'accueil de l'avion hybride ERAOLE, illustrant ainsi à la fois l'obtention du niveau 3 de l'Airport Carbon Accreditation et l'accueil de la COP21, événement de portée mondiale qui a démontré la capacité de l'aéroport à faire face aux plus grandes exigences opérationnelles, logistiques et environnementales.

En 2015, Paris-Le Bourget a également hébergé le Salon de l'Aéronautique.

La plate-forme de Paris-Le Bourget est, enfin, 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 discrétion 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 2015 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-Esbly, 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)	2015	2014 retraité	2015/2014 retraité
Chiffre d'affaires	1 735	1 672	+ 3,8 %
Redevances aéronautiques	*998*	*951*	*+ 5,0 %*
Redevances spécialisées	*208*	*191*	*+ 8,8 %*
Revenus liés à la sûreté et à la sécurité aéroportuaire	*486*	*485*	*+ 0,2 %*
Autres produits	*42*	*45*	*- 5,2 %*
EBITDA	443	397	+ 11,5 %
Résultat opérationnel courant (yc MEE opérationnelles)	139	92	+ 51,2 %

Les redevances

Aéroports de Paris est soumis à un cahier des charges fixant ses obligations de service public et les modalités du contrôle par l'État de leur respect. Elle est également 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.

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. Un abattement de 40,0 % sur le tarif de base est appliqué pour les passagers en correspondance. Le produit de la redevance par passager s'est élevé à 651 millions d'euros en 2015 contre 618 millions d'euros en 2014 ;
- 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. Le produit de la redevance d'atterrissage s'est élevé à 211 millions d'euros en 2015 contre 203 millions d'euros en 2014 ;
- la redevance de stationnement dépend de la durée du stationnement, de la masse maximale certifiée au décollage de l'aéronef et des caractéristiques de l'aire de stationnement : aire au contact d'une aérogare, 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 136 millions en 2015 contre 130 millions d'euros en 2014.

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 2015 à 998 millions d'euros (951 millions d'euros en 2014), ce qui représente 34,2 % du chiffre d'affaires du Groupe[1].

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 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 82 millions d'euros en 2015 ;
- 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 35 millions d'euros en 2015 ;
- 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'atterrissages 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 16 millions d'euros en 2015 ;
- 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) ;
- la redevance informatique d'enregistrement et d'embarquement (*Crews*) est assise sur le nombre de passagers au départ des terminaux ou des parties de terminaux équipés, avec une différenciation entre les passagers hors correspondance et les passagers en correspondance.

[1] *Avant éliminations intersegments.*

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 2015.

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 spécialisées ». Celles-ci se sont élevées en 2015 à 208 millions d'euros (191 millions d'euros en 2014), ce qui représente 6,8 % du chiffre d'affaires du Groupe[1].

Signature du nouveau Contrat de Régulation Économique pour la période 2016-2020

Le 20 janvier 2015 et après une phase de large concertation engagée à l'automne 2014, Aéroports de Paris a rendu publiques ses propositions pour le Contrat de Régulation Économique (CRE), appelé à couvrir la période 2016-2020 en application des articles L. 6325-2 et R. 224-4 du Code de l'aviation civile. Jusqu'au 7 mars 2015, les transporteurs aériens et autres parties intéressées ont pu communiquer à l'État leurs observations sur ces propositions.

Conformément au Code de l'aviation civile, le ministre chargé de l'aviation civile a saisi pour avis, le 23 avril 2015, la Commission consultative aéroportuaire instituée par les articles L. 228-1 et L. 228-2 du Code précité. Après avoir auditionné les parties intéressées, celle-ci a rendu un avis, public et consultatif, au ministre le 23 juin 2015.

La signature du CRE couvrant la période quinquennale 2016-2020 entre l'État et Aéroports de Paris est intervenue le 31 août 2015. Le CRE s'applique aux tarifs des redevances à compter du 1er avril 2016.

Le CRE 2016-2020 s'inscrit dans le cadre réglementaire défini par l'arrêté du 16 septembre 2005 relatif aux redevances pour services rendus sur les aérodromes tel que modifié par un arrêté du 17 décembre 2009.

Le CRE 2016-2020 repose sur une équation équilibrée et sur une logique de partage des efforts de toutes les parties prenantes. Elle s'appuie sur les axes suivants :

- la consolidation de ses fondamentaux : Aéroports de Paris entend tirer parti de ses atouts et fait de la consolidation de ses fondamentaux une priorité du Contrat de Régulation Économique 2016-2020. Celle-ci passe par un effort important sur la maintenance et la mise en conformité réglementaire, l'optimisation de ses infrastructures et un déploiement des standards de qualité ;
- un positionnement en conquête : pour accroître sa capacité à capter la croissance mondiale, Aéroports de Paris doit continuellement améliorer ses services et la compétitivité des plates-formes parisiennes au profit de ses clients, partenaires et territoires. Pour relever ce défi, Aéroports de Paris mobilisera l'ensemble des leviers à sa disposition : une refonte de la politique tarifaire associée à la mise en place de mesures incitatives ;
- une compétitivité renforcée : le CRE prévoit la mise en œuvre d'un important plan d'investissements en faisant porter l'essentiel de l'effort sur la maîtrise des charges, l'objectif étant l'amélioration de la compétitivité des plates-formes parisiennes en termes de coûts et de prix.

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 modifié à compter du 1er janvier 2011 par l'arrêté du 17 décembre 2009 définit le périmètre régulé, périmètre sur lequel est apprécié la juste rémunération des capitaux investis par l'exploitant, 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).

Ce périmètre d'activité et de services, dit « périmètre régulé », comprend depuis le 1er janvier 2011 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)[2] ;
- des activités commerciales et de services ;
- des activités foncières et immobilières non directement liées aux activités aéronautiques ou activités de « diversification immobilière » ;
- de la gestion par Aéroports de Paris des dossiers d'aide à l'insonorisation des riverains[3] ;
- des activités d'assistance en escale entrant dans le champ concurrentiel[4] ;
- des autres activités réalisées par les filiales.

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 avant le début de chaque période tarifaire. Composée de représentants des usagers aéronautiques, des organisations professionnelles du transport aérien et d'Aéroports de Paris, la commission consultative écononomique 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 à l'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.

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.

Évolution des tarifs des redevances

DÉTERMINATION DES GRILLES TARIFAIRES APPLICABLES DANS LE CADRE DU CRE 2011-2015

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

[1] *Avant éliminations intersegments.*

[2] *Voir également le paragraphe du chapitre 6 « La sûreté ».*

[3] *Voir également le paragraphe du chapitre 17 « Données environnementales ».*

[4] *Voir le paragraphe du chapitre 6 « Activité d'assistance en escale ».*

Aux termes de ce contrat, l'évolution d'une période tarifaire à l'autre des tarifs des redevances (n) est plafonnée par un « taux d'évolution de base »,

Ce plafond de base régi par le contrat est égal à i(n) + 1,38 %[1] par an en moyenne sur la période 2011-2015 où i(n) représente l'évolution en pourcentage de l'indice des prix à la consommation, hors tabac publié par l'INSEE, calculé sur la période débutant le 1er octobre de l'année n-2 et se terminant le 30 septembre de l'année n-1.

Ce taux d'évolution de base est ajusté par 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).

Le facteur d'ajustement lié au trafic était calculé de telle sorte qu'au-delà d'une zone de franchise, l'excédent ou le déficit de recettes prévisionnelles tirées des redevances soient compensées à hauteur de 50 % et dans la limite de 0,5 point sur le plafond d'évolution annuelle des redevances par l'ajustement des tarifs de ces redevances.

Le facteur lié à la qualité de service, susceptible de s'appliquer ponctuellement sous la forme d'un bonus ou d'un malus, résultait de la mise en place de 10 indicateurs dont 5 indicateurs de satisfaction des passagers, 4 indicateurs de disponibilité et 1 indicateur de conformité. Chaque indicateur était associé à une incitation financière maximale de +/-0,1 % par an portant ainsi l'impact maximal du facteur QDS à 1,0 % de l'ensemble des redevances soumises au CRE.

Le facteur lié au calendrier des investissements à fort enjeu (INV1), pouvant donner lieu à un malus d'au plus 0,1 % des redevances, mesurait le respect du calendrier de réalisation d'opérations à forts enjeux (Liaison A-C, Hall M, Galerie EF, 400HZ CDG1, Seuil 08, Halls 3 et 4 du terminal Ouest de Paris-Orly, terminal 2B).

Enfin, le facteur d'ajustement lié aux dépenses d'investissements courants, de qualité de service et de développement durable (INV2) prévoyait que si les dépenses d'investissements (courants, de qualité de service et de développement durable) cumulées de 2011 à 2013 étaient inférieures à 90 % du montant initialement prévu, 70 % de la différence de coûts induite sur le périmètre régulé et sur la durée du contrat viendrait en minoration du plafond d'évolution des tarifs des redevances de la période tarifaire 2015.

ÉVOLUTIONS TARIFAIRES EFFECTIVES DANS LE CADRE DU CRE 2011-2015

Pour la période tarifaire 2011

Le 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.

Au 1er avril 2011, les tarifs des redevances principales et accessoires (hors PHMR) ont ainsi été fixés dans le respect du plafond d'évolution tarifaire et ont augmenté, en moyenne et à périmètre constant, de + 1,49 %.

Avec effet au 1er 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 qui prendrait la forme d'un abattement. Cet abattement sur la redevance par passager serait globalement plafonné à 5 millions d'euros 2010 (soit 5,075 millions d'euros 2011) pour Aéroports de Paris.

Pour la période tarifaire 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 2010 majorée de 1 point à laquelle est appliqué l'ajustement relatif au facteur qualité de service, correspondant à un bonus de + 0,8 %).

Les tarifs des redevances principales et accessoires (hors PHMR) ont augmenté, à compter du 1er avril 2012, en moyenne et à périmètre constant, de + 3,4 % soit dans le respect du plafond d'évolution tarifaire.

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) a été affecté, pour la période tarifaire 2012, par l'évolution du taux moyen d'évolution des tarifs des redevances, soit 3,4 % et s'est élevé à 5,2 millions d'euros.

Pour la période tarifaire 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 % lié à l'ouverture du bâtiment de jonction entre les terminaux 2A et 2C du le satellite S4 en avance d'un trimestre par rapport aux objectifs assignés dans le CRE.

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.

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'atterrissage et de stationnement. Les tarifs des redevances principales et accessoires (hors PHMR) ont ainsi augmenté, à compter du 1er avril 2013, en moyenne et à périmètre constant, de + 3,0 % Paris-Charles de Gaulle et Paris-Orly et de 3,33 % à Paris-Le Bourget.

Par ailleurs, pour la période tarifaire 2013, la mesure incitative au développement du trafic et à une meilleure utilisation des infrastructures a été reconduite avec la prise en compte de deux critères complémentaires d'éligibilité. 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 tarifaire 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 % ;

[1] *L'évolution effective sur la période 2011-2015 a été de i(n) + 1,37 % en moyenne par an.*

- 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.

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.

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 1er avril 2014, en moyenne et à périmètre constant, de + 2,95 % à Paris-Charles de Gaulle et Paris-Orly et de + 3,71 % à Paris-Le Bourget.

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 s'est établi à 5,6 millions d'euros (en euros 2014) par application de l'indexation de 2,95 % au plafond de la mesure considéré en 2013.

Pour la période tarifaire 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.

Comme pour la période tarifaire 2014, Aéroports de Paris a retenu, pour 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) ont ainsi augmenté, à compter du 1er avril 2015, en moyenne et à périmètre constant, de + 2,4 % à Paris-Charles de Gaulle et Paris-Orly et de + 3,27 % à Paris-Le Bourget.

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 s'établit à 5,7 millions d'euros (en euros 2015) par application de l'indexation de 2,4 % au plafond de la mesure considéré en 2014.

DÉTERMINATION DES GRILLES TARIFAIRES APPLICABLES DANS LE CADRE DU CRE 2016-2020

Le CRE 2016-2020 couvre cinq périodes tarifaires, la première du 1er avril 2016 au 31 mars 2017 et les quatre autres commençant le 1er avril et s'achevant le 31 mars de l'année suivante.

En application du Contrat de Régulation Économique 2016-2020, 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 Redevances est égal à :

Période tarifaire :	P(n) :
« 2016 »	i(2016) + 0,00 %
« 2017 »	i(2017) + 1,25 %
« 2018 »	i(2018) + 1,25 %
« 2019 »	i(2019) + 1,25 %
« 2020 »	i(2020) + 1,25 %

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 août « n-1 » sur celui du mois de août « 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 Redevances (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), aux niveaux d'investissements courants, de compétitivité de la plate-forme de correspondance et des processus aéroportuaires, de qualité de service et de développement durable (INV2) ainsi qu'à l'évolution des coûts opérationnels (OPEX). Ces facteurs s'appliquent selon les modalités suivantes :

Le facteur TRAF 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 2016-2020 et correspond à une hypothèse de croissance moyenne du trafic passagers de 2,5 % par an sur la période de 2016-2020. Le risque lié au trafic est partagé entre Aéroports de Paris et les transporteurs aériens sur la base d'un facteur correctif (TRAF). 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 2018. Il est calculé de telle sorte qu'au-delà de la plage de franchise, 50 % de l'excédent ou 20 % du déficit des recettes prévisionnelles tirées des redevances soient compensés par l'ajustement des tarifs des redevances aéroportuaires dans la limite d'un impact compris entre + 0,2 et - 0,5 pt sur le plafond annuel d'évolution tarifaire des redevances.

En outre, en cas de forte évolution du trafic aérien qui serait supérieure de 102 % de la borne haute de la franchise, Aéroports de Paris pourrait utiliser une partie 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. A contrario, en cas de faible évolution du trafic aérien qui serait inférieure à 98 % de la borne basse de la franchise, Aéroports de Paris pourrait compenser par une baisse des coûts annuels liée à la non réalisation ou le report de certains investissements une partie du déficit de recettes tirées des redevances aéroportuaires en deçà de ce seuil.

Le facteur QDS est le facteur d'ajustement lié à la qualité de service

Aéroports de Paris poursuit, pour la période 2016-2020, sa démarche d'amélioration de la qualité de service en consolidant les succès réalisés au cours des cinq dernières années, par une maîtrise et une amélioration continue des processus et des installations. Deux catégories d'indicateurs assortis d'incidences financières sont instaurées :

- des indicateurs « standard de qualité » correspondants à des services standards rendus par tous les aéroports vis-à-vis de leurs clients

compagnies aériennes et passagers. Le système d'incitation associé à ces indicateurs repose uniquement sur une notion de niveau minimum requis, sanctionné le cas échéant par un malus tarifaire, le malus maximum étant de - 0,04 % par indicateur. Sept indicateurs « standard de qualité » ont été retenus dont cinq sont des indicateurs de disponibilité et deux des indicateurs de satisfaction :

- disponibilité des électromécaniques,
- disponibilité des tapis de livraison bagages,
- disponibilité des postes avions,
- disponibilité des passerelles,
- disponibilité du 400 Hz,
- satisfaction vis-à-vis de la propreté,
- satisfaction vis-à-vis de l'orientation ;

- des indicateurs d'« excellence » pour lesquels une amélioration significative est attendue et/ou pour lesquels le niveau visé est un niveau d'excellence en comparaison avec les autres aéroports européens. Le système d'incitation associé à ces indicateurs repose à la fois sur une notion de niveau minimum requis sanctionné par un malus et sur une notion de niveau élevé d'ambition alors récompensé par un bonus. L'amplitude des bonus-malus est de +/- 0,08 % par indicateur. Trois indicateurs d'excellence sont ainsi retenus :
  - satisfaction vis-à-vis de la correspondance,
  - satisfaction globale au départ,
  - satisfaction globale aux arrivées.

L'incitation financière associée à l'ensemble de ces indicateurs repose sur un système de bonus-malus, pouvant représenter jusqu'à environ + 0,24 %/- 0,52 % du produit des redevances chaque année.

Le facteur INV1 est le facteur d'ajustement lié au calendrier des investissements à fort enjeu

Cet indicateur, pouvant donner lieu à un malus net d'au plus 0,1 % des redevances, mesure le respect du calendrier de réalisation d'opérations à forts enjeux. Les objectifs de l'indicateur « Réalisation d'Opérations d'Investissement » (ROI) correspondent aux échéances de réalisation suivantes :

Objectifs prévus dans le CRE 2016-2020 :

- extension de la Jetée Est : 2e trimestre 2016 ;
- réfection de la piste 4 de Paris-Orly : 4e trimestre 2016 ;
- première phase de réfection de la piste 3 de Paris-Orly : 3e trimestre 2018 ;
- trieur bagages Hall L (TDS3) : 2e trimestre 2018 ;
- jonction Orly Nouvel Envol : 1er trimestre 2018 ;
- jonction des terminaux B et D : 2e trimestre 2019 ;
- jonction des satellites du terminal 1 de Paris-Charles de Gaulle : 2e trimestre 2019.

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 et correspond à 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 compétitivité de la plate-forme de correspondance et des processus aéroportuaires, de qualité de service et de développement durable

Comme cela était déjà le cas dans le cadre du CRE 2 , 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 a vocation à s'appliquer, le cas échéant, à la période tarifaire 2020, en prenant en compte une éventuelle réduction des dépenses d'investissements du périmètre régulé au titre des enveloppes d'investissements courants, de compétitivité de la plate-forme de correspondance et des processus aéroportuaires et de celles dédiées à la qualité de service et au développement durable. Cette éventuelle réduction est mesurée de manière cumulée sur les années civiles 2016 à 2018 incluses. Dans la mesure où, à fin 2018, les dépenses d'investissements du périmètre régulé au titre de ces enveloppes seraient inférieures à 85 % du montant initialement prévu, 70 % de la différence de coûts induite sur le périmètre régulé et sur la durée du contrat viendraient en minoration du plafond d'évolution des tarifs des redevances de la période tarifaire 2020.

Le facteur OPEX est le facteur d'ajustement lié à l'évolution des coûts opérationnels

Compte tenu de l'importance de la maîtrise des charges courantes régulées dans l'équilibre du contrat et pour marquer l'engagement d'Aéroports de Paris, un nouveau facteur d'ajustement s'appuyant sur le volume des charges opérationnelles du périmètre régulé a été instauré. Dans le cas d'un dépassement de plus de 5 % des coûts opérationnels du périmètre régulé en 2018 par rapport à une cible prévisionnelle basée sur le trafic et l'inflation, un ajustement à la baisse du plafond tarifaire correspondant à 50 % de la différence de coûts constatée sera appliqué dans la limite d'un plafond de 1 % par rapport au produit annuel des redevances aéroportuaires sur la période tarifaire 2020.

ÉVOLUTIONS TARIFAIRES DU CRE 2016-2020

Pour la période tarifaire 2016

Le taux plafond d'évolution moyenne des tarifs des redevances pour la période tarifaire 2016 a été fixé à la variation de l'inflation (indice IPC 4018 E) mesurée entre août 2014 et août 2015 majoré de + 0,00 %. L'inflation a été mesurée à + 0,04 %, déterminant ainsi le plafond d'évolution de la Grille Tarifaire de Référence.

Aéroports de Paris a soumis à l'avis des commissions consultatives économiques et à l'homologation de l'État, une évolution tarifaire moyenne annuelle de 0,0 % sur les aéroports de Paris-Charles de Gaulle, Paris-Orly et Paris-Le Bourget.

Aéroports de Paris a retenu, pour la période tarifaire 2016, une évolution non homogène des tarifs des redevances principales sur les aéroports de Paris-Charles de Gaulle et Paris-Orly avec des augmentations respectives de 11,8 % et de 15,5 % des redevances d'atterrissage et de stationnement et une diminution de - 7,0 % de la redevance par passager. Une réévaluation de la pondération des assiettes jauge et mouvement de la redevance d'atterrissage est également retenu avec une augmentation de + 134,6 % de la part fixe de la redevance d'atterrissage et une diminution de - 41 % du tarif de la part variable de cette même redevance.

Avec effet au 1er avril 2016, Aéroports de Paris a également mis en place une nouvelle redevance afin d'homogénéiser les conditions de tarification du traitement des bagages en correspondance entre les terminaux de l'aéroport de Paris-Charles de Gaulle. La création de la redevance pour mise à disposition des installations de traitement des bagages en correspondance de l'aéroport de Paris-Charles de Gaulle

s'accompagne de la suppression des redevances perçues au terminal 1 et au terminal 2 et des loyers contractuels des installations de traitement des bagages en correspondance sur Paris-Charles de Gaulle mais également d'une évolution du périmètre des services assurés au profit des transporteurs aériens. La redevance est assise sur le nombre de passagers en correspondance au départ de l'aéroport de Paris-Charles de Gaulle.

Par ailleurs, à compter de la période tarifaire 2016 et pour une durée qui ne saurait excéder celle du CRE 2016-2020, Aéroports de Paris a mis en œuvre cinq modulations temporaires pour le développement du trafic et l'amélioration de l'utilisation des infrastructures.

Les trois modulations tarifaires présentées ci-dessous ne comprennent pas de mécanisme de compensation :

- une modulation tarifaire de la redevance par passager pour le développement du trafic passager Origine/destination ;
- une modulation tarifaire de la redevance par passager pour le développement du trafic passager en correspondance ;
- une modulation tarifaire de la redevance de stationnement favorisant les rotations rapides pour l'amélioration de l'utilisation des infrastructures.

Pour chacune de ces modulations, le montant de l'abattement, toutes compagnies confondues, ne pourra pas dépasser un plafond fixé à 5,0 millions d'euros 2016. Ces enveloppes maximales évolueront chaque année en fonction du taux moyen d'évolution des tarifs des redevances aéroportuaires encadrés par le CRE 2016-2020.

Deux modulations tarifaires complémentaires, comprenant un mécanisme de compensation, sont également mises en œuvre :

- une modulation tarifaire de la redevance de stationnement permettant l'exonération de la part variable de la redevance de stationnement pour les périodes de stationnement effectuées sur les plates-formes de Paris-Charles de Gaulle et de Paris-Orly entre 23:00 et 07:00 (heure locale) ;
- une modulation de la redevance d'assistance aux passagers handicapés ou à mobilité réduite en fonction du taux de signalement avec un préavis d'au moins 36h des compagnies aériennes sur l'aéroport de Paris-Orly.

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 1er septembre de l'année « n-2 » au 31 août 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	2017	2018	2019	2020
QTMM(n)	98 420 000	102 876 000	107 215 000	111 856 000
QTmm(n)	94 837 000	95 336 000	95 548 000	95 858 000

Seconde condition : dans l'hypothèse où, à l'issue des années civiles postérieures à 2016, les dépenses d'investissements du périmètre régulé, cumulées depuis le 1er janvier 2016, 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 charges 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.

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.

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 masses métalliques) et de tous les bagages de cabine ou effets personnels (examinés au moyen d'un appareil à rayon X). Depuis le 31 janvier 2014, les liquides, aérosols et gels autorisés font l'objet de contrôles réalisés au moyen d'équipements dédiés à la détection d'explosifs pour ce type de produit. Depuis le 1er septembre 2015, les postes d'inspection filtrage sont équipés de nouveaux matériels pour permettre également la détection d'explosifs à la fois sur les passagers et les bagages de cabine ;
- 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, ainsi que des mesures de contrôle d'accès, en recourant en particulier à la biométrie ;

- des mesures d'inspection filtrage de fournitures ;
- 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 contrôle 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 4 700 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, ainsi que celles liées aux mesures effectuées dans le cadre de contrôles environnementaux, sont financées par la Taxe d'Aéroport, perçue sur chaque passager au départ et sur chaque tonne de fret et de courrier embarqués.

Depuis le 1er janvier 2011, la taxe d'aéroport s'élève à 11,50 euros par passager au départ et à 1,00 euro par tonne de fret ou de courrier. Afin de renforcer la compétitivité du *hub* de Paris-Charles de Gaulle, depuis le 1er avril 2013, la taxe d'aéroport s'élève à 6,90 euros pour les passagers en correspondance.

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'unité 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 1 609 quatervicies 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. Les revenus liés à la sûreté et à la sécurité aéroportuaires au titre de l'année 2015 s'élèvent à 486 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 486 millions d'euros en 2015 sur les aéroports de Paris-Charles de Gaulle, Paris-Orly et Paris-Le Bourget dont près de 88 % 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)	2015	2014 retraité	2015/2014 retraité
Chiffre d'affaires	917	884	+ 3,8 %
EBITDA	552	523	+ 5,7 %
Quote-part de résultat des MEE opérationnelles	10	9	+ 8,4 %
Résultat opérationnel courant (yc MEE opérationnelles)	468	452	+ 3,6 %

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)	2015	2014 retraité	2015/2014 retraité
Chiffre d'affaires	**917**	**884**	**+ 3,8 %**
Activités commerciales	433	401	+ 8,0 %
Parcs et accès	176	183	- 3,9 %
Prestations industrielles	133	128	+ 3,6 %
Recettes locatives	141	143	- 1,5 %
Autres produits	34	28	+ 21,9 %

Loyers perçus par les activités commerciales

(en millions d'euros)	2015	2014 retraité	2015/2014 retraité
Activités commerciales (loyers)	**433**	**401**	**+ 8,0 %**
Boutiques en zone côté piste	284	211	+ 34,4 %
Boutiques en zone côté ville	15	14	+ 8,2 %
Bars et restaurants	31	31	- 1,7 %
Publicité	33	29	+ 13,4 %
Banques et change	22	19	+ 15,7 %
Loueurs	13	13	+ 3,0 %
Autres	36	84	- 57,5 %

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[1] : 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 ont été jusqu'alors principalement exploités par des tiers, même si Relay@ADP a ouvert en décembre 2012 une première unité de restauration sous enseigne Kayser. Il est néanmoins à noter qu'à compter du 1er février 2016, une co-entreprise, EPIGO, détenue à 50 % par Aéroports de Paris et à 50 % par SSP est devenue opératrice de restauration rapide sur plusieurs terminaux de Paris-Charles de Gaulle.

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…).

[1] *Indicateur de mesure calculé en ramenant le chiffre d'affaires réalisé par les boutiques sur la surface qu'elle occupe en m².*

Stratégie en matière d'activité commerciale

La stratégie commerciale d'Aéroports de Paris s'appuie sur 3 grands axes :

- un positionnement marketing « The Ultimate Parisian shopping and dining experience », qui se décline sur l'offre (centrée sur 3 familles de produits clés, avec la présence systématique des marques françaises iconiques : Beauté, Mode et Accessoires et Art de vivre), sur la conception et le design des espaces commerciaux, conçus comme des moments de Paris, et sur l'ambition en terme de qualité de service. 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) ;
- une création de notoriété en amont de l'arrivée à l'aéroport, notamment les marchés les plus porteurs (Chine tout particulièrement) ;
- un modèle économique unique de concession, avec principalement deux types de concessionnaires : des co-entreprises, détenues à 50 % par Aéroports de Paris et à 50 % par un spécialiste du métier considéré, ainsi que des marques en direct. Ce business model assure à Aéroports de Paris un très bon niveau de contrôle sur la mise en œuvre de sa stratégie.

Cette stratégie a aussi permis à Aéroports de Paris de dépasser son ambition d'atteindre un chiffre d'affaires par passager de 19 euros d'ici à fin 2015. Celui-ci a considérablement progressé au cours des huit dernières années, passant de 9,8 euros en 2006 à 19,7 euros en 2015, dans un contexte européen difficile.

Le Groupe a ainsi construit un modèle robuste de *travel retail* sur les aéroports parisiens, suffisamment performant pour, d'une part, répondre à la concurrence croissante de l'offre centre-ville, et d'autre part, s'adapter à un environnement incertain, tant d'un point de vue législatif qu'économique.

Dans le cadre de CONNECT 2020[1], Aéroports de Paris souhaite consolider et poursuivre le développement de ses activités commerciales, à travers trois priorités stratégiques :

- proposer l'expérience ultime parisienne en shopping et en restauration, rendue possible par :
  - l'homogénéisation de l'offre au sein des terminaux internationaux, grâce à 6 projets majeurs à Paris-Orly et à Paris-Charles de Gaulle entre 2016 et 2020,
  - l'enrichissement du portefeuille de marques, notamment sur 3 familles stratégiques (Beauté, Mode & Accessoires et Art de Vivre à la française),
  - une différentiation durable par rapport aux concurrents sur la qualité de service ;
- développer la notoriété en amont de l'arrivée sur les aéroports, à travers des actions ciblées sur les voyageurs réguliers *(frequent flyers)* et la clientèle internationale ;
- continuer à tirer le meilleur parti du modèle économique, en déployant celui-ci sur l'univers de la restauration (via la création d'une *Joint-Venture* de restauration rapide avec SSP), et en élargissant de manière raisonnée le champ d'action des *Joint-Ventures* en dehors de nos plates-formes.

La mise en place de cette stratégie, associée avec la création de surfaces commerciales supplémentaires et l'amélioration continue du mix trafic passagers, permettra au Groupe d'atteindre un chiffre d'affaires des boutiques côté pistes par passager au départ de 23 euros en année pleine après la livraison de ces projets d'infrastructures, prévue à la fin de la période 2016-2020.

Évolution de la surface totale dédiée aux commerces

(en milliers de m²)	2009	2011	2012	2013	2014	2015	2009-2015
Boutiques en zone côté piste	22	22	27	29	29	30	+ 38,1 %
Dont en zone internationale	*18*	*18*	*22*	*22*	*23*	*24*	*+ 32,0 %*
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 %
TOTAL	**50**	**50**	**56**	**57**	**59**	**59**	**+ 19,0 %**

L'année 2015 a été marquée par l'ouverture de 39 points de vente, correspondant soit à de nouvelles surfaces, soit aux réaménagements de points de vente existants. Parmi les principales réalisations se trouvent :

- la refonte de la zone côté ville centrale du terminal Ouest de Paris-Orly avec l'ouverture de plusieurs marques jusque-là absentes de nos terminaux (Mango, Pandora) ou absentes du territoire français (Victoria's Secret) ;
- la première phase de la refonte du terminal 1 International ;
- le démarrage de la deuxième phase de la refonte du Hall K du terminal 2E avec l'ouverture de 5 boutiques (Longchamp, Michael Kors, Burberry, Salvatore Ferragamo, Rolex) ;
- ainsi que l'ouverture du premier restaurant gastronomique avec le chef Guy Martin.

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 « *The Ultimate Parisian shopping and dining experience* ». 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, notamment, 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,

[1] *Voir la partie Stratégie du présent chapitre.*

Rolex, Ladurée, La Maison du Chocolat, Nespresso, Mariage Frères. Ces marques bénéficient, de plus, de boutiques à leur image, leur permettant d'exprimer la totalité de leur univers.

Au-delà de ces activités, Aéroports de Paris a également 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 9 magasins ;
- création d'un concept de souvenirs Air de Paris, opéré par Relay@ADP ;
- 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 MAC, Bourjois, Nuxe ou Benefit cosmetics), et mode (Mango, Victoria's Secret).

Activités des co-entreprises

(en millions d'euros)	2015	2014 retraité	2015/2014 retraité
Chiffre d'affaires des co-entreprises (100 %)	**899**	**833**	**+ 7,9 %**
Société de Distribution Aéroportuaire	*708*	*655*	*+ 8,1 %*
Relay@ADP	*139*	*132*	*+ 4,9 %*
Média Aéroports de Paris	*52*	*46*	*+ 12,5 %*
Résultat net des co-entreprises (100 %)	**25**	**17**	**+ 50,3 %**
Société de Distribution Aéroportuaire	*18*	*12*	*+ 56,2 %*
Relay@ADP	*3*	*2*	*+ 59,4 %*
Média Aéroports de Paris	*4*	*3*	*+ 22,0 %*

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 Lagardère Duty Free[1], filiale du groupe Lagardère Travel Retail[2]. 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 % des bénéfices et des 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 de Lagardère Duty Free en cas de perte du contrôle de celle-ci par le groupe Lagardère Travel Retail 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 Lagardère Duty Free ont mis en place un pilotage bipartite et équilibré au travers de plusieurs organes de gouvernance :

- 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 ;
- 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 ;
- 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 2015, Société de Distribution Aéroportuaire gère 141 boutiques sur une surface totale de 23 361 m² sur l'ensemble des terminaux de Paris-Charles de Gaulle et Paris-Orly.

Relay@ADP

Présentation

Aéroports de Paris et Lagardère Travel Retail 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 Travel Retail 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 2015, Relay@ADP gère 62 boutiques sur une surface totale de près de 6 700 m² sur l'ensemble des terminaux de Paris-Charles de Gaulle et Paris-Orly.

06

[1] *Aelia a changé de dénomination sociale le 15/10/2015 pour devenir Lagardère Duty Free.*

[2] *Lagardère Services a changé de dénomination sociale le 20/07/2015 pour devenir Lagardère Travel Service.*

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).

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.

EPIGO

Présentation

Aéroports de Paris et Select Service Partner ont créé en décembre 2015 EPIGO, SAS de droit français et co-entreprise destinée à aménager, exploiter et développer des points de vente de restauration rapide. Cette nouvelle entité, dont l'activité débutera à compter du 1er février 2016, exploitera pour une durée de 9 ans, plus de 30 points de vente notamment sur les terminaux 2E (hall K et hall L), 2F, 1 et 3 de l'aéroport Paris-Charles de Gaulle. Le partenaire Select Service Partner a été retenu au terme d'une consultation publique. La constitution de la société EPIGO a reçu l'accord des Autorités Européennes de la Concurrence en septembre 2015.

Chacun des partenaires détient 50 % du capital et a droit à 50 % dans les bénéfices et les réserves de la société. Les actions de la société EPIGO sont inaliénables pendant 9 années, i.e. jusqu'en décembre 2024. 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 de Select Service Partner en cas de modification de son contrôle ou en cas de résiliation ou expiration de l'ensemble des contrats conclus avec Aéroports de Paris fixant les conditions d'occupation par la société du domaine aéroportuaire sur l'aéroport Paris-Charles de Gaulle.

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

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

Stratégie

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

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 une ligne téléphonique (le 39 50) disponible 24h/24 et 7 jours sur 7 sur laquelle ils peuvent soit se laisser guider par le serveur vocal interactif afin d'obtenir rapidement des informations, soit être en contact direct avec l'un de nos agents. Aéroports de Paris offre également un site Internet multilingue et disponible sur tous les supports (ordinateur, tablette et smartphone), www.aeroportsdeparis.fr, proposant des informations sur les horaires des vols (dont le service « Mon vol en direct », qui permet de recevoir une alerte email pour toute confirmation ou modification d'un vol), les compagnies aériennes, les moyens d'accès aux aéroports, les parcs de stationnement avec possibilité de réserver son parking en ligne, la préparation du voyage (formalités, etc.), les services, boutiques et restaurants à l'aéroport. Le magazine Paris Worldwide, ainsi que son application mobile disponible sur smartphones Apple et Android, proposent aux passagers des informations touristiques et culturelles sur Paris et mettent en avant les offres commerciales et l'actualité des aéroports parisiens. Enfin, une chaîne de télévision est diffusée en aérogare sur plus de 200 écrans.

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. Près d'une centaine de 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, le site Web s'adapte au format mobiles et l'application MyAirport, disponible en 10 langues pour IPhone, Android et Windows phone (plus de 1 million de téléchargements) a été développée pour, notamment, consulter les horaires de vols et les informations concernant le vol en temps réel.

Accueil et confort

En zone côté ville, dans tous les terminaux, sont présents des comptoirs d'accueil et d'information accessibles aux personnes handicapées ou à mobilité réduite ainsi que des comptoirs d'information entièrement dédiés à l'information touristique en partenariat avec le Comité Régional du Tourisme. En 2015, un accent particulier a été mis sur la sensibilisation de l'ensemble du personnel en contact sur le rôle clé qu'ils tiennent en termes d'accueil et de conseils aux clients. Parallèlement à la poursuite des sensibilisations aux spécificités culturelles, les personnels ont été mobilisés sur une meilleure connaissance des attentes & profils clients et de l'offre de services pour mieux la promouvoir. Cette démarche, d'abord initiée pour nos personnels, a été progressivement élargie à d'autres acteurs de la communauté en contact direct avec nos clients (sous-traitants Accueil, sûreté, taxi…).

Les passagers, quel que soit leur profil, peuvent se divertir. L'ensemble des salles d'embarquement bénéficient d'une offre de jeux :

- les enfants profitent d'espaces de jeux « Disney » ou sur le thème des métiers de l'aéroports ;
- enfants et parents se défient seuls ou en famille sur les consoles PS4 et retrouvent les héros des premiers jeux vidéos iconiques des années 80 grâce au concept arcade gaming ;
- les musiciens débutants ou confirmés pourront s'improviser concertistes sur les pianos mis gracieusement à leur disposition.

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, des Web radios ou encore regarder des clips musicaux. Trois salons Multimédias sont 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 films, séries, musiques et presse, à visualiser 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. Ont été renouvelés pour les parents accompagnés d'enfants, des postes inspection filtrage dédiés aux familles à Paris-Orly et à Paris-Charles de Gaulle lors de chaque congé scolaire. À cette occasion, chaque enfant a reçu un livret de jeux inédits mettant en scène des personnages de Disney à l'aéroport.

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

La gamme Resa Parking a été enrichie et propose une offre diversifiée de forfait pour répondre aux différents besoins des clients. Elle est disponible pour tous les terminaux de Paris-Charles de Gaulle et Paris-Orly.

Immobilier

(en millions d'euros)	2015	2014 retraité	2015/2014 retraité
Chiffre d'affaires	265	264	+ 0,4 %
Chiffre d'affaires externe (réalisé avec des tiers)	*213*	*212*	*+ 0,6 %*
Chiffre d'affaires interne	*52*	*52*	*- 0,7 %*
EBITDA	170	164	+ 3,6 %
Résultat opérationnel courant (y compris MEE opérationnelles)	115	119	- 3,5 %

Présentation de l'activité

Les activités immobilières hors aérogares 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 des importantes réserves foncières de la Société, 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 pour ses besoins propres ou destinés 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 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 1er janvier 2011.

Aéroports de Paris fournit ces prestations immobilières à des clients de secteurs d'activités variés, comme Air France-KLM, FedEx, Unibail-Rodamco, Accor, La Poste, Bolloré Logistics, Kuehne+Nagel, Casino, FNAC, Dassault, Servair. Les dix premiers clients représentent environ 60 % du chiffre d'affaires externe en 2015. Les baux sont principalement de longue durée, limitant ainsi les risques locatifs. Ainsi, au 31 décembre 2015, 52 % des baux présentaient une date de maturité égale ou supérieure à 9 ans. Sur les terrains loués, des baux à construction ou emphytéotiques peuvent aller jusqu'à 70 ans. Sur les bâtiments loués, il s'agit de baux commerciaux ou de baux civils.

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.

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

(en hectares)	Aéronautique	Diversification	Total
Surfaces dédiées à l'immobilier	**444**	**866**	**1 310**
Réserves foncières	45	336	381
Terrains d'emprise des bâtiments Aéroports de Paris	122	204	326
Terrains loués à des tiers	277	326	603

Les réserves foncières accueillent des projets compatibles avec les documents d'urbanisme en vigueur dans les communes d'implantation (SDRIF, PLU, CDT…).

En 2015, sur les 30 hectares qui ont été mobilisés pour des projets, (dont 5 hectares pour du cargo sur Paris-Orly, 3 hectares pour de la maintenance sur Paris-Charles de Gaulle et 16 hectares pour de la logistique sur Paris-Orly), 24 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 l'aéroport de Paris-Orly et 50 % sur l'aéroport de Paris-Le Bourget et les aérodromes d'aviation générale.

Bâtiments loués

En 2015, 71 500 m² ont été construits, avec 16 200 m² d'entrepôts et de bureaux pour DHL, 27 000 m² d'hôtels pour le groupe Accor, 8 800 m² de messagerie et 19 500 m² de bureaux à Cœur d'Orly.

La surface utile commercialisable à fin 2015 se monte à 1 125 600 m². Le taux d'occupation s'élève à 91 %.

Les surfaces utiles louées se décomposent comme suit :

(en milliers de m²)	Aéronautique	Diversification	Total
Surfaces louées	**531**	**495**	**1 026**
Bâtiments de fret	215	6	217
Hangars de maintenance	295	-	295
Locaux d'activité et logistique	7	102	109
Bureaux	8	147	155
Locations internes	3	155	159
Autres bâtiments	7	85	92

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 largement connectés à l'aéroport présente une opportunité pour des entreprises cherchant à regrouper en proche banlieue parisienne de 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 de deux des trois plus grands pôles économiques de l'Île-de-France, moteur essentiel de l'économie régionale et nationale ;
- une amélioration à terme de la desserte par les transports en communs : grâce à la réalisation de CDG Express et du Grand Paris Express qui prévoit l'installation sur les terrains d'Aéroports de Paris de 4 stations sur les trois lignes 14, 17 et 18 dont deux à Paris-Charles de Gaulle, une à Paris-Orly, une à Paris-Le Bourget.

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…).

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 et bénéficiant d'une maturité longue des baux qui induit une forte robustesse du chiffre d'affaires sur le long terme. 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...).

Le modèle économique de l'activité immobilière repose sur deux marchés, l'immobilier aéroportuaire et l'immobilier de diversification offrant des perspectives de création de valeur à moyen terme et deux métiers.

Le métier de gestionnaire, bénéficie d'un modèle solide grâce à des classes d'actifs diversifiées (hôtels bureaux, commerces, logistique, industriel) et à une maturité des baux offrant une visibilité à long terme du chiffre d'affaires. Le Groupe entend poursuivre le renforcement de la qualité de service auprès des clients, avec une politique de développement durable (bâtiments labellisés, aménagement de quartiers durables…), une modernisation du parc et la sécurisation des sites. Des enquêtes de satisfaction menées annuellement auprès de nos clients révèlent un taux de satisfaction en progression.

Le métier de développeur repose sur une flexibilité d'intervention entre l'aménagement des réserves foncières et l'investissement dans les actifs immobiliers.

Le Groupe, entend renforcer sa position d'investisseur en particulier dans les secteurs hôtelier et logistique tout en menant une politique active de modernisation du patrimoine existant et d'acquisitions foncières en frange des plates-formes pour préparer l'avenir.

À fin 2015, 329 200 m² de bâtiments appartenant à Aéroports de Paris ou à des tiers ont été livrés pour un objectif de 320 000 m² à 360 000 m² entre 2011 et 2015 dont 17 % en immobilier aéroportuaire et 83 % en immobilier de diversification.

Sur la période 2016-2020, Aéroports de Paris s'est fixé comme objectif une croissance de 10 à 15 % de ses loyers externes, hors indexation, entre 2014 et 2020. En parallèle, la mutation du parc existant mobilisera 103 millions d'euros pour la rénovation des actifs et 100 000 m² d'immeubles obsolètes seront par ailleurs démolis.

Les investissements correspondant pourraient être de l'ordre de 571 millions d'euros (y compris frais sur projets immobilisables) pour la Maison-mère et d'environ 230 millions d'euros pour ses filiales, pour le rajeunissement du patrimoine et le développement soit environ 800 millions d'euros au total dont 513 millions d'euros (y compris filiales et dettes) en position d'investisseur et 223 millions d'euros dans le cadre de la maintenance et l'entretien du patrimoine et de la politique d'asset management, et le reste en tant qu'aménageur.

Détail des projets au 31 décembre 2015

Plate-forme	Produit	Rôle Aéroports de Paris	Client	Projet	Mise en service	Surface (m²)
Projets terminés 2011-2015						
Total projets mis en service sur la période 2011-2014						257 700
CDG	Aéroportuaire	Aménageur	DHL	Entrepôt et bureaux	2015	16 200
CDG	Diversification	Aménageur	Accor	Hôtels 3*	2015	27 000
ORY	Diversification	Aménageur	Divers	Messagerie	2015	8 800
ORY	Diversification	Aménageur/ Investisseur	Bureaux	Cœur d'Orly	2015	19 500
TOTAL PROJETS MIS EN SERVICE EN 2015						**71 500**
TOTAL PROJETS MIS EN SERVICE SUR LA PÉRIODE 2011-2015 POUR UN OBJECTIF[1] DE 320 À 360 000 M²						**329 200**

Plate-forme	Produit	Rôle Aéroports de Paris	Client	Projet	Mise en service	Surface (m²)
Projets en travaux						
CDG	Diversification	Aménageur	Sogafro/SDV	Bureaux et entrepôts	2016	37 500
CDG	Aéroportuaire	Investisseur	TCR Manustra	Zone de maintenance engins	2016	4 700
CDG	Diversification	Aménageur	Divers	Entrepôt	2016	1 000
CDG	Diversification	Investisseur	Divers	Bureaux	2016	700
CDG	Aéroportuaire	Aménageur	Aérostructure	Maintenance	2016	19 000
ORY	Diversification	Aménageur	Accor	Hôtels	2016-17	15 000
CDG	Diversification	Investisseur	Siège social	Bureaux	2016	17 100
Projets en cours - permis de construire obtenu ou en cours d'instruction (livraison avant 2020)						**108 500**

[1] *Objectif de développement sur les terrains d'emprise 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 (Roissypôle).

Cargo

La Cargo City de Paris-Charles de Gaulle totalise 300 ha dédiés au cargo, situation unique en Europe, et accueille 12 des 14 leaders mondiaux du secteur avec un taux d'occupation record de 95 % au 31 août 2015.

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 la livraison en 2015 d'un centre de tri express pour Sodexo pour 8 800 m² ;
- le renforcement du positionnement de la plate-forme comme leader européen du cargo en termes de tonnes traitées avec pour objectif un doublement du tonnage à long terme 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), en investissant sur les nouveaux entrepôts,
  - le développement pour les acteurs du fret (transitaires) de nouvelles infrastructures de premier plan : messageries cargo pour DHL Forwarding (développée par Goodman) d'une surface de 16 200 m² (livrée en 2015) et SDV (Groupe Bolloré Logistics) de 37 500 m² (livrable début 2016),
  - la rénovation et la densification des zones allouées au fret et l'optimisation des processus opérationnels, notamment à travers la surveillance des accès à la Cargo City et l'implantation de services pour nos clients.

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 Roissypôle, première Airport City mondiale, qui comprend désormais environ 230 000 m² de bureaux et 112 000 m² d'hôtels. Ce quartier, relié aux différents terminaux de Paris-Charles de Gaulle, comprend notamment des bureaux : l'ensemble Continental Square d'une surface de 50 000 m², l'immeuble Altaï de 13 250 m² et prochainement un ensemble comprenant le nouveau siège d'Aéroports de Paris pour 17 100 m² (2016) et l'immeuble Baïkal pour 13 500 m² (2018) ;
- l'extension de l'offre hôtelière de Roissypôle. Après la mise en service en 2011 de l'extension de l'hôtel Ibis (+ 8 600 m²), l'offre hôtelière s'est renforcée grâce à la livraison en 2014 de l'hôtel citizenM (6 100 m² pour 230 chambres) et en 2015 de deux nouveaux hôtels pour le Groupe Accor (27 000 m² et 600 chambres) ;
- Aéroville, développé par Unibail-Rodamco, est un centre de commerces et de services de 110 000 m² sur 12 hectares livré en 2013. Destiné en priorité aux salariés de la plate-forme et aux riverains, ce centre de shopping offre un hypermarché Auchan avec Drive, un multiplexe de 12 salles EuropaCorp (Luc Besson), 30 restaurants, 205 boutiques et 4 000 places de parking.

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 d'Orly, le premier pôle économique du sud francilien, en s'appuyant sur la stratégie de développement de la ville aéroportuaire.

Par ailleurs, Paris-Orly développe une gamme complète de produits diversifiés sur l'ensemble de ses réserves foncières pour les activités tertiaires comme pour les métiers de la logistique et de la messagerie bénéficiant d'une excellente accessibilité routière et de la proximité du cluster agro-alimentaire autour du MIN de Rungis.

La plate-forme de Paris-Orly est desservie 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 (lignes 18 et 14) à horizon 2024. Par ailleurs, le projet de prolongement de la ligne de tramway T7 jusqu'à Juvisy est en cours d'étude. Dans le cadre du projet d'interconnexion Sud des lignes à grande vitesse, une gare TGV pourrait également être créée à plus long terme.

Préfiguration de la ville aéroportuaire, la première tranche de Cœur d'Orly vise sur 13,5 hectares, à construire 160 000 m² de bâtiments, comprenant notamment 41 000 m² de commerces et un pôle hôtelier de 35 000 m² lancé par le Groupe Accor comprenant un Novotel, un Ibis Budget et une extension de l'Ibis existant (360 chambres supplémentaires au global) auquel s'ajoute le bâtiment Askia de 19 500 m², les autres projets de bureaux étant pour l'instant suspendus[1]. 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. Conçu par l'architecte Jean-Michel Wilmotte, le premier immeuble de bureaux, Askia (19 500 m²), a été livré fin octobre 2015. Il répond aux normes NF-Bâtiments tertiaires HQE®, BBC-effinergie® et BREEAM®. Il est raccordé au réseau existant de géothermie utilisé par l'aéroport. Aéroports de Paris a décidé de regrouper une partie de ses services au sein d'Askia et s'est engagé pour une durée de 9 ans sur 50 % des surfaces de bureaux de l'immeuble.

Aussi, afin d'accompagner la croissance du trafic de l'aéroport Paris-Orly, une stratégie de développement substantiel et de diversification de la capacité hôtelière sur l'ensemble de la plate-forme va permettre d'atteindre un quasi doublement de l'offre hôtelière actuelle de Paris-Orly d'ici 2025.

Des commerces de proximité pourront également voir le jour en franges de plate-formes.

Le projet de parc d'activité Roméo, d'une surface de 22 000 m², investi à 100 % par Aéroports de Paris, vient d'être lancé avec une première tranche (11 000 m²) livrable au 2e semestre 2017.

Sur le parc Vendavel, Vailog a livré en 2015 une messagerie de 8 800 m² pour Dachser et livrera, sur le parc des Avernaises, une messagerie de 17 800 m² pour TNT fin 2016.

Enfin, 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 meilleurs standards de marché, 19 bâtiments d'une surface totale de 28 600 m², construits dans les années 1990. Deux premiers bâtiments entièrement rénovés ont été livrés en 2015. Ce projet s'accompagnera d'un traitement qualitatif des abords des bâtiments.

Activités immobilières sur la plate-forme de Paris-Le Bourget

Sur la plateforme du Bourget, un hôtel Mariott de 122 chambres a été ouvert en mars 2015.

Aéroports de Paris dispose au Sud de cette plate-forme, d'importants espaces mobilisables et valorisables. Un protocole de coopération a été signé le 24 juillet 2015 au Bourget entre Aéroports de Paris, les élus et les partenaires du territoire, pour étudier la préfiguration d'un projet urbain devant contribuer à l'attractivité du territoire à l'horizon 2024. Les études portent sur un ensemble immobilier comprenant, un musée de l'air rénové, un pôle de loisirs, de services et de commerces, des hôtels, et du tertiaire. Il disposera d'une desserte optimisée par l'arrivée de la ligne 17 du métro.

[1] *Voir le chapitre 9 – dépréciations d'études liées à des projets de bureaux sur Cœur d'Orly.*

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.

	Chiffre d'affaires		EBITDA		Résultat opérationnel courant (yc MEE opérationnelles)	
(en millions d'euros)	2015	2015/2014	2015	2015/2014	2015	2015/2014
Aéroports de Paris Management	18	+ 23,7 %	0	na	1	na
ADP Ingénierie	79	+ 20,8 %	(5)	na	(5)	na
TAV Airports[1]	-	-	-	-	36	- 9,4 %
TAV Construction[1]	-	-	-	-	6	- 33,4 %
Schiphol Group[1]	-	-	-	-	19	+ 19,3 %
TOTAL	**96**	**+ 21,2 %**	**(9)**	**NA**	**53**	**- 16,2 %**

[1] Société mise en equivalence.
na : non applicable.

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 du Groupo 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 reconduit le 13 mai 2015 pour une durée de 5,5 ans puis prolongeable par tranche d'un an reconductible automatiquement. En 2015, les aéroports gérés par GACN ont accueilli 17,1 millions de passagers, en hausse de 15,0 % par rapport à 2014 ;
- 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. ADPM y dispose de droits spécifiques au travers d'accords de partenariat. Aéroports de Paris Management a renouvelé en 2015 ces accords pour une durée de 15 ans ;
- 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 millions de passagers en 2015, en augmentation de 7,2 % après une année 2014 impactée par l'épidémie Ebola ;
- Arabie Saoudite : participation depuis 2007 de 5 % dans la société saoudienne Matar dont l'objet est d'assurer l'exploitation et la maintenance du terminal Hajj, de l'aéroport de Djeddah qui accueille du trafic religieux. Parallèlement, Aéroports de Paris Management a signé en 2007 un contrat d'assistance technique prolongé jusqu'au 31 décembre 2016 avec l'exploitant du terminal Hajj. Le terminal Hajj a accueilli 7,3 millions de passagers en 2015, en légère hausse de 0,8 % principalement en raison du plus faible nombre d'autorisations octroyées aux pèlerins cette année ;
- 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 1re phase des travaux (7 millions de passagers) a été achevée en février 2013. La 2nde 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 devrait accueillir 7,1 millions de passagers en 2015, stable à + 0,1 % ;
- 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 à la gestion du nouveau terminal en vigueur jusqu'en mai 2016. Le nouveau terminal a été officiellement mis en exploitation le 12 septembre 2013. L'aéroport a accueilli 3,2 millions de passagers en 2015, en hausse de 9,6 % par rapport à 2014 ;
- Croatie : le consortium ZAIC-A Ltd, actionnaire à 100 % de la société concessionnaire MZLZ (Medunarodna Zracna 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 m² destiné à accueillir 5 millions de passagers en 2016 en remplacement du terminal actuel, la cérémonie de la 1re 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 2,6 millions de passagers en 2015, en hausse de 6,5 % ;

- Chili : La société de droit Chilien Socieda Concesionaria Nuevo Pudahuel, dans laquelle ADPM, VINCI Airports et Astaldi détiennent respectivement 45 %, 40 % et 15 % s'est vue attribuer le 5 mai 2015 la concession de l'Aéroport international de Santiago pour une durée de 20 ans. Il est la base historique de la compagnie LAN Chile. La société Nuevo Pudahuel a repris la gestion de l'aéroport au terme de la précédente concession le 1er octobre 2015 et doit assurer le financement, la conception et la construction d'un nouveau terminal de 175 000 m², qui portera la capacité de l'aéroport à 30 millions de passagers, extensible au-delà de 45 millions. Aéroports de Paris Management fournit une assistance technique à la société concessionnaire au travers d'un contrat d'assistance technique courant jusqu'en 2035. Cet aéroport a accueilli 17,2 millions de passagers en 2015, en hausse de 7,2 % par rapport à 2014, dont près de la moitié de passagers internationaux.

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. ADPI 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 ;
- par ailleurs, à chaque étape d'un projet, ADPI peut également réaliser 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 (Ethiopie) ou encore à Hong Kong et Taïwan. En France, l'activité se concentre et se développe principalement sur l'expertise aéroportuaire et la gestion de flux complexes.

Principaux projets en cours en 2015

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, et de divers systèmes de bagages de l'aéroport de Dubaï ;
- à Jebel Ali : participation au développement de l'aéroport international Al Maktoum (terminal passagers) ;
- en 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 Bahreïn : réalisation du plan masse et des études et supervision du nouveau terminal de l'aéroport international ;
- au Koweït : participation au design d'un terminal provisoire à l'aéroport de Koweït.

ADPI intervient également en Asie :

- à Pékin (Chine) : après avoir remporté en 2014 le concours international pour le concept design du terminal 1 du nouvel aéroport international Daxing, ADPI réalise la revue de conformité fonctionnelle et le cahier des charges technique ; le conseil aux études de flux passagers, enveloppe, parking ainsi que les études de signalétique ;
- à Taïwan : conception de la nouvelle tour de contrôle de l'aéroport de Taipei, conduite d'études et supervision de la rénovation des pistes ;
- à Shanghai (Chine) : exécution d'une prestation de revue visant pour l'optimisation du projet d'extension de l'aéroport par un nouveau satellite ;
- à Macao : mise à jour du Plan Masse de l'aéroport (réalisé par ADPI en 2011).

En Afrique :

- en Ethiopie : conseil et assistance à maitrise d'ouvrage pour les travaux d'extension de l'aéroport d'Addis-Abeba ;
- au Kenya : supervision des travaux de pistes de l'aéroport de Nairobi ;
- en Tanzanie : réhabilitation et agrandissement de l'aéroport de Dar el Salam et supervision de travaux de construction d'une nouvelle aérogare à l'aéroport de Zanzibar ;
- à l'Ile Maurice : conception de la nouvelle tour de contrôle de l'aéroport.

En Europe :

- la société utilise son expertise en matière de BIM (Building Information Modelling) dans la réalisation de la jonction entre les terminaux Sud et Ouest de Paris-Orly (One Roof), en lien avec l'ingénierie interne ;
- en France : création de postes de stationnement et réfection partielle de pistes pour l'aéroport de Brest ;
- au Luxembourg : contrat d'assistance technique auprès de l'administration de la navigation aérienne du Luxembourg, qui porte sur des expertises et des recommandations dans le domaine aéronautique ;
- à Tbilissi (Géorgie) : en sous-traitance avec TAV, étude de réhabilitation et balisage de la piste et des voies de circulation de l'aéroport de Tbililssi.

En Amérique Centrale :

- au 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 m², 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) ;
- en 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 2015

En Asie :

- à Chengdu : ADPI a remporté le concours international portant sur le plan masse et la conception fonctionnelle et architecturale des deux terminaux passager du futur aéroport, ainsi que de l'airport city ;
- en Corée : en partenariat avec KOTI, ADPI intervient sur la recherche de site et les études de faisabilité pour le nouvel aéroport international de la province du Yougnam ;
- à Hong Kong : en association avec Meinhardt, ADPI a gagné deux appels d'offres pour des prestations de design liées à l'extension de capacité du terminal 1 de l'aéroport international ainsi qu'à l'extension de ses parkings avions ;
- à Shanghaï : ADPI a été choisi par les autorités chinoises et l'un des principaux instituts de design local pour réaliser un audit des projets de développement futur de l'aéroport international de Shanghaï-Pudong ;
- au Népal : ADPI a remporté un contrat de consulting pour la révision du master plan de l'aéroport international de Tribhuwan.

En Afrique :

- au Mali : suivi de l'achèvement des travaux de modernisation et d'extension de l'aéroport de Bamako Sénou et assistance à la mise en service de l'aérogare ;
- au Sénégal : mise en place d'une assistance technique pour l'achèvement des travaux de l'aéroport international Blaise Diane.

Dans le Golfe :

- à Dubaï : ADPI a été choisi pour réaliser les études de conception d'un nouveau pavillon VIP et des infrastructures extérieures pour l'aéroport de Ras Al Khaimah ;
- à Jebel Ali : ADPI a signé un contrat pour des prestations de services de consulting pour les systèmes et infrastructures aéroportuaires (tri-bagages) de l'aéroport international Al Maktoum.

ADPI a été mis à l'honneur lors du 8e Forum Global Infrastructure Leadership (Washington), pour certaines de ses réalisations sur de grands chantiers aéroportuaires, dont celles de l'aéroport international Roi-Abdelaziz à Djeddah (Arabie Saoudite), désigné comme « projet d'ingénierie de l'année ».

En Amérique Latine :

- au Chili : ADPI est en charge du développement du design du nouveau terminal T2, de la rénovation du terminal T1 ainsi que de l'ingénierie des systèmes et des chaussées aéroportuaires pour ces deux terminaux.

En Europe :

- en France :
  - suivi des travaux du projet tri bagages TDS3 et maîtrise d'œuvre complète du projet TBS4 à Paris-Charles de Gaulle,
  - assistance BIM pour le projet jonction et des projets internes au terminal Sud de Paris-Orly,
  - assistance technique à maîtrise d'ouvrage pour le projet du nouveau siège social d'Aéroports de Paris,
  - maîtrise d'œuvre complète du futur pavillon d'honneur de l'aéroport de Paris-Orly,
  - étude de développement aéroportuaire de l'aéroport Montpellier Méditerranée ;
- en Belgique : étude de positionnement de radars sol pour le compte des aéroports Wallons.

Mises en service de bâtiments et infrastructures étudiés par ADP Ingénierie en 2015

- Mise en service après rénovation complète de la piste principale de l'aéroport de Saint Denis de la Réunion.
- Mise en service opérationnelle de l'aéroport de Salalah en Oman.

Stratégie

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

- renforcer l'activité cœur de métier de l'entreprise et conforter sa position de référence mondiale dans tous les domaines de l'expertise aéroportuaire, en 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 la gamme de services proposés 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 ADPI, 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 en priorité 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 Havalimanlari 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 Atatürk, Ankara Esenboga, Izmir Adnan Menderes, Antalya Gazipasa, Milas-Bodrum en Turquie depuis 2014 pour le terminal domestique et octobre 2015 pour le terminal international, 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 103 millions de passagers accueillis, le trafic du Groupe a connu une croissance de 7,0 % en 2015. Principal aéroport de Groupe, Atatürk est désormais le 3e aéroport européen avec 61,3 millions de passagers accueillis en 2015, en hausse de 8,2 %. 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 salons en aérogare et les services de prévenance et d'accueil. 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 80 %, 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 1 079 million d'euros en 2015 (+ 9,8 %), son EBITDA à 488 millions d'euros (+ 12,5 %) et son résultat net part du Groupe à 210 millions d'euros (-4,0 %).

Gouvernance

Au 31 décembre 2015, l'actionnariat de TAV Airports est le suivant :

Actionnaire	% du capital
Groupe Aéroports de Paris[1]	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 Akfen Holding A.S. (« Akfen Holding »), Tepe Insaat Sanayi A.S. (« Tepe Insaat ») et Sera Yapı Endüstrisi ve Ticaret A.S. (« Sera Yapı ») (ci-après « les Vendeurs »), ces derniers ont souscrit divers engagements destinés à préserver les intérêts du groupe Aéroports de Paris. À ce titre, 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.

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. Un consortium formé de 5 entreprises de travaux publics turcs : Limak, Cengiz, Mapa, Kalyon et Kolin 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 (extensible 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 Atatürk jusqu'au 2 janvier 2021, ont été officiellement informées par l'autorité de l'Aviation Civile turque (Devlet Hava Meydanları 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 Isletmeciligi 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 Atatürk.

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 m² 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 m² de parking extérieur additionnel seront également construits.

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'offre 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. Conformément aux spécifications de l'appel d'offre, TAV Airports bénéficie des droits d'exploitation sur le terminal international depuis le 22 octobre 2015.

L'aéroport de Milas-Bodrum qui a accueilli en 2015 sur l'ensemble de ses terminaux plus de 3,9 millions de passagers, dont 1,6 million de passagers internationaux et 2,3 millions de passagers domestiques, devient donc le 14e aéroport du portefeuille de TAV Airports. Bodrum a vocation à devenir la 4e plus grande ville de Turquie à horizon 2025.

DUTY FREE DE L'AÉROPORT GEORGE BUSH DE HOUSTON

En mars 2015, ATU s'est vu attribué la concession des boutiques duty free de l'aéroport George Bush de Houston (Texas) aux États-Unis, pour une durée de 10 ans. Le projet couvre les droits d'exploitation de 700 m² de surfaces commerciales duty free de l'aéroport, qui a accueilli 42 millions de passagers en 2015.

ACQUISITION DE 4 % SUPPLÉMENTAIRES DE TAV GEORGIA

TAV Airports a acquis 4 % du capital de TAV Georgia pour un montant de 5,2 millions de dollars. Cette participation était auparavant détenue par Aeroser International Holding. Après cette opération, TAV Airports détient désormais 80 % du capital de TAV Georgia.

SITUATION DE TAV TUNISIE

Les contrats de concession relatifs à l'exploitation de l'aéroport de Monastir et à la construction et l'exploitation de l'aéroport d'Enfidha ont été signés par TAV Tunisie le 18 mai 2007 pour 40 ans. Il constitue l'un des plus importants Partenariat Public Privé en Tunisie avec un investissement total de l'ordre de 550 millions d'euros. Ce projet fut financé par TAV en fonds propres et par endettement auprès de bailleurs de fonds multilatéraux et de banques commerciales. L'IFC et le fonds d'investissement sud-africain OFID sont également actionnaires de TAV Tunisie à hauteur de 33 %.

De nombreux évènements exogènes survenus depuis 2009 ont réduit de manière significative le niveau de l'activité touristique dans les zones desservies par les aéroports de Monastir et d'Enfidha (crise financière internationale, situation géopolitique régionale, attentats terroristes récents). À la suite des attentats de 2015, le trafic a atteint seulement 1,4 million de passagers cette année contre 3,3 millions de passagers en 2014.

Les concessions se trouvent depuis plusieurs mois dans une situation de déséquilibre économique structurel qui a conduit TAV Tunisie à adresser aux autorités tunisiennes une proposition de mise en œuvre d'un moratoire tripartite portant non seulement sur les redevances de concession mais aussi sur le service de la dette, assortis d'un certain nombre de conditions nécessaires à l'acceptation d'une telle proposition par les trois parties.

Par ailleurs, si les créanciers ont notifié l'exigibilité de leurs créances exigibles, ils ont toutefois accepté de renoncer temporairement au recouvrement de leurs créances afin de mener les négociations avec les autorités tunisiennes à leur terme.

Le 18 décembre 2015, les autorités tunisiennes ont officiellement notifié leur soutien et leur volonté de réussite du projet de moratoire dans des conditions aujourd'hui en discussion.

TAV Construction

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

Description de TAV Construction

Fondée en 2003 par les actionnaires historiques de TAV Airports, TAV Construction est une entreprise spécialisée dans la réalisation « clé en main » de projets aéroportuaires. L'interaction avec TAV Airports, que TAV Construction accompagne sur ses projets, permet aux deux entreprises d'offrir des conditions financières et de délais de réalisation très compétitifs. TAV Construction réalise également des projets aéroportuaires en direct, souvent en partenariat avec des acteurs internationaux majeurs du secteur et des entreprises locales. Elle est aujourd'hui la 1re entreprise de construction aéroportuaire au monde en termes de chiffre d'affaires. TAV Construction se diversifie aussi sur des projets non aéroportuaires tels que la construction de gratte-ciel ou de centres commerciaux et a fait son entrée en 2014 dans le Top 100 des constructeurs internationaux, atteignant en 2015 la 82e place en termes de chiffre d'affaires réalisé à l'international.

Les principaux projets en cours en 2015 se situaient :

- au Sultanat d'Oman (agrandissement de l'aéroport de Muscat) ;
- à Abu Dhabi (construction d'un terminal de 700 000 m²) ;
- en Arabie Saoudite (construction de hangars de maintenance avions pour Saudi Airlines et construction du terminal 5 à Riyadh), et à Dubaï (construction des tours Damac).

Au cours de l'année 2015, TAV Construction a remporté des appels d'offres notamment :

- pour la construction du siège social d'Aéroports de Paris sur l'aéroport de Paris-Charles de Gaulle ;
- la réhabilitation de la piste de l'aéroport de Tbilissi.

TAV Construction est également en charge de réaliser le projet d'extension de l'aéroport Atatürk.

À fin 2015, le montant du carnet de commande de TAV Construction s'élève à près 1,2 milliard de dollars.

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

Actionnaire	% du capital
Groupe Aéroports de Paris[1]	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 beta GmbH, filiale à 100 % d'Aéroports de Paris.*

Le conseil d'administration de TAV Investment est constitué de 5 membres, dont 2 désignés sur proposition du groupe Aéroports de Paris, 2 nommés par Akfen Holding et Tepe Insaat, et le *Chief Executive Officer* de TAV Construction. Les Vendeurs (cf. TAV Airports) ont pris des engagements équivalents à ceux décrits ci-avant concernant TAV Airports.

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 à hauteur de 8 % du capital et des droits de vote, créant ainsi 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[1] qui produit bénéficient réciproquement aux deux sociétés dans plusieurs domaines clés de leurs activités. L'alliance a été dénommée « Hublink ».

En 2015, le chiffre d'affaires de Schiphol Group s'est élevé à environ 1,4 milliard d'euros (- 1,0 %), l'EBITDA à 735 millions d'euros (+ 15,7 %) et le résultat net part du Groupe à 374 millions d'euros (+ 37,6 %).

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 fréquences des vols grâce à une gestion coordonnée de leurs activités et de leurs interactions avec les compagnies aériennes ;
- de renforcer l'attractivité des deux groupes par une plus grande harmonisation de l'agencement et de la signalétique de leurs terminaux, et par l'amélioration coordonnée de leurs processus passagers (enregistrement, information, sûreté) ;
- de renforcer les relations des deux groupes avec leurs principaux clients, dont le groupe Air France-KLM, grâce à une optimisation de la connectivité entre les deux aéroports et à l'homogénéisation de certains processus côté ville et côté piste ;

[1] *Voir également le paragraphe du chapitre 18 intitulé « Alliance avec Schiphol Group ».*

- d'optimiser leur efficacité opérationnelle et de réaliser des économies de coûts, notamment à travers la mise en commun de certains de leurs achats.

Pour les activités non aéronautiques, l'objectif est l'accélération de 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 poursuivent l'échange mutuel d'informations sur les opportunités de développement à l'international et adoptent une approche coordonnée pour leurs développements futurs à l'international.

Concernant le développement durable, l'objectif des deux groupes est d'être à l'avant-garde, 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

Patrick Jeantet, Directeur général délégué d'Aéroports de Paris, est l'un des 8 membres du conseil de surveillance 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[1].

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 travaillent ensemble lors de projets communs et échangent sur des problématiques opérationnelles. Le programme de coopération, animé par le PMO (*program management office*) de chaque Groupe, vise à favoriser les échanges et à renforcer les synergies entre les deux Groupes.

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 par la diffusion d'informations dans les deux langues en salle d'embarquement.

L'année 2015 a vu la poursuite de projets définis et lancés en 2014 (notamment en matière de formations communes, auxquelles Incheon et TAV ont parfois été également associés) et le développement de projets communs en matière d'achats et d'innovation, avec notamment :

- l'organisation d'un Hackathon commun « *Hack & Fly* » (événement de programmation informatique collaborative), organisé simultanément à Paris et à Amsterdam, sur le thème des nouveaux services visant à améliorer l'expérience passager ;
- la mise en œuvre d'un accord-cadre commun pour la fourniture de matériels de déneigement (fraises à neige) ;
- le rapprochement de nos stratégies d'achat en vue d'identifier de nouvelles opportunités d'achats : mires de guidage, produits de déglaçage, équipements neige, équipements de sûreté, par exemple ;
- la poursuite de l'expérimentation de solutions innovantes d'éclairage dynamique des postes avions à base de technologie LED, testées à Paris-Charles de Gaulle et à Schiphol.

Pour 2016, six domaines de coopération prioritaires, considérés comme les plus créateurs de valeur, ont été retenus : les enjeux du digital airport, l'international, les opérations, les achats, l'innovation et les ressources humaines. Par ailleurs, 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 biannuelle favorise l'extension de l'échange de bonnes pratiques.

SDA Retail (Zagreb)

Le 1er décembre 2014, Aéroports de Paris et Lagardère Duty Free, par l'intermédiaire de leur entreprise commune la Société de Distribution Aéroportuaire, ont acquis l'intégralité du capital et des droits de vote de la société MZLZ – Trgovina d.o.o. (filiale de gestion des espaces commerciaux de l'aéroport de Zagreb en Croatie), rebaptisée SDA Retail.

SDA Retail a pour objet l'exploitation, pour une durée totale de 15 ans, de boutiques à l'aéroport de Zagreb afin d'y commercialiser de manière exclusive les principales catégories de produits ci-après : alcools, parfums/cosmétiques, tabac, gastronomie. L'exploitation des surfaces commerciales s'effectue en deux temps : (1) l'exploitation depuis le 1er décembre 2014 de deux magasins dans le terminal existant, un magasin Duty Free en zone côté piste de 600 m² et une boutique de souvenirs en zone côté ville de 47 m², 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 (vs. 2 millions de passagers actuellement).

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

[1] *Voir le chapitre 14 « Organes d'administration et de Direction générale ».*

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[1] et Hub One.

	Chiffre d'affaires		EBITDA		Résultat opérationnel courant (yc MEE opérationnelles)	
(en millions d'euros)	**2015**	2015/2014	**2015**	2015/2014	**2015**	2015/2014
Hub One	137	+ 8,3 %	22	+ 7,3 %	7	+ 4,0 %
Hub Safe	77	+ 11,3 %	4	+ 25,1 %	4	+ 23,1 %
TOTAL	**215**	**+ 7,3 %**	**27**	**+ 10,8 %**	**12**	**+ 12,4 %**

Hub Safe

Présentation

Hub Safe 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 1 500 collaborateurs et 50 chiens détecteurs d'explosifs, Hub Safe contrôle chaque année plus de 15 millions de passagers et personnels, avec des pointes jusqu'à 55 000 personnes par jour, contrôle 1 million de véhicules par an et réalise 2 500 interventions par an dans le domaine de la sécurisation du fret aérien et des colis postaux.

Hub Safe a gagné la confiance de clients exigeants comme Aéroports de Paris sur les aéroports de Paris-Charles de Gaulle, Paris-Orly et Paris-Le Bourget, La Poste, Chronopost International et le Salon International de l'Aéronautique et de l'Espace, et est devenue en 10 ans le 2e acteur de la sûreté aéroportuaire d'Ile-de-France.

À l'issue d'une procédure d'appel d'offres, Hub Safe Nantes, filiale à 100 % d'Hub Safe, s'est vu confier en juin 2015 l'ensemble des prestations de sûreté aéroportuaire de l'aéroport Nantes Atlantique (plus de 4 millions de passagers) pour une durée de trois ans.

En outre, le développement d'Hub Safe dans l'évènementiel se poursuit avec la gestion fin 2015, pour le compte de Viparis, de l'ensemble des prestations de sûreté de la COP21 mobilisant 230 collaborateurs et deux équipes cynotechniques pendant la durée de l'événement.

Capitalisant sur son expérience et ses récents succès, Hub Safe a pour ambition de continuer à 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 2015 137 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[1] a été transférée au segment « autres activités ».

À compter du 1er 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 1er 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 était comptabilisée sur la ligne « sociétés mises en équivalence non opérationnelles ». Le 5 mai 2015, Aéroports de Paris SA a exercé la promesse d'achat qui lui a été consentie par groupe 3S et portant sur 20 % du capital et des droits de vote d'Alyzia Holding.

[1] *Anciennement appelé « Alyzia Sûreté ».*

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'atterrissage 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, à laquelle se substituera, à compter du 16 juin 2016, le règlement (UE) n° 598/2014 du Parlement européen et du Conseil du 16 avril 2014 relatif à l'établissement de règles et de procédures concernant l'introduction de restrictions d'exploitation liées au bruit dans les aéroports de l'Union, dans le cadre d'une approche équilibrée ;
- le 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 m², 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[1].

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'atterrissage et du décollage. Les créneaux horaires ne sont pas attachés aux lignes mais aux transporteurs et sont attribués gratuitement. Un coordonnateur 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 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, Aéroports de Lyon 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 revenant 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.

[1] *Voir également le chapitre 17 « Données environnementales ».*

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[1].

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 418 000 euros pour les marchés de fournitures et de services et 5,525 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 ».*

07 Organigramme

7.1 Organigramme simplifié du Groupe au 31 décembre 2015

Seules sont présentées dans l'organigramme simplifié ci-après les sociétés ayant une activité significative au sein du Groupe (les pourcentages mentionnés pour chaque entité correspondent à la quote-part d'intérêt 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 2015, il existe plusieurs garanties accordées par Aéroports de Paris pour le compte d'ADP Ingénierie au bénéfice de divers clients de ces filiales. Ces garanties sont inscrites en engagements hors bilan[1].

Les principaux flux entre Aéroports de Paris et ses filiales sont décrits dans les notes 6.2 et 10.1 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

8.1 Propriétés immobilières et équipements 74

Actifs immobiliers et mobiliers dont Aéroports de Paris est propriétaire ou utilisateur 74

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 75

8.2 Contraintes environnementales 75

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[1]. 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 (voiries, 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.

[1] *Voir également le paragraphe du chapitre 6 « Propriété des actifs d'Aéroports de Paris ».*

Par un acte de vente en date du 25 mars 2015, Aéroports de Paris a cédé son siège social situé au 291, bd Raspail – Paris 14e, au Centre National du Cinéma et de l'Image Animée pour un montant de 52 millions d'euros, payables au comptant pour 25 millions d'euros et à la date du transfert de propriété, le 1er juillet 2016, pour 27 millions d'euros (un droit d'occupation est consenti jusqu'au 31 mars 2017).

Au 31 décembre 2015, 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 5 615 millions d'euros, les installations techniques et autres (immeubles de placement compris) à 212 millions d'euros et les immobilisations en cours (immeubles de placement compris) à 509 millions d'euros. Les immobilisations corporelles et les immeubles de placement sont décrits aux notes 21 et 22 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 existant 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.

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[1].

[1] *Voir paragraphe du chapitre 4 « Risques liés aux activités d'Aéroports de Paris ».*

09

Examen de la situation financière et du résultat RFA

9.1 Chiffres clés 76

9.2 Analyse des résultats 2015 77

Retraitement des comptes consolidés 2014 77

Analyse du compte de résultat du groupe Aéroports de Paris 77

Analyse par secteur opérationnel 80

9.3 Faits marquants de l'exercice 2015 83

Les comptes consolidés d'Aéroports de Paris au titre des exercices clos le 31 décembre 2015 et le 31 décembre 2014 ont été établis conformément au référentiel IFRS. Le périmètre de consolidation est décrit en note 38 de l'annexe aux comptes consolidés présentée au chapitre 20. Les méthodes comptables sont présentées en note 4. Sauf indication contraire, les pourcentages mentionnés dans ce rapport comparent les données de l'exercice 2015 aux données de l'exercice 2014[1].

9.1 Chiffres clés

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

[1] *Voir les notes des annexes aux comptes consolidés figurant au chapitre 20.*

9.2 Analyse des résultats 2015

Retraitement des comptes consolidés 2014

Nouveau modèle de gestion

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

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

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

Application de l'interprétation de la norme IFRIC 21

L'application de l'interprétation IFRIC 21 rend obligatoire la reconnaissance d'un passif au titre des taxes à la date de l'événement générant l'obligation (et non pas en fonction des bases de calcul desdites taxes) et conduit à retraiter certaines taxes préalablement étalées sur l'exercice. Les taxes concernées par ce retraitement au niveau du Groupe sont la taxe foncière, la taxe sur les bureaux en Île-de-France et la contribution sociale de solidarité des sociétés (C3S) et se situent au niveau des charges courantes du Groupe. Cette application n'a pas d'impact sur les comptes 2014.

Autres changements

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

Les comptes consolidés 2014 sont présentés en notes 8 et 9 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 2015 aux données comparables retraitées de l'exercice 2014[1].

Chiffre d'affaires

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

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

- la forte progression du produit des redevances aéronautiques (+ 5,0 % à 998 millions d'euros), portée par la bonne dynamique du trafic passagers (+ 3,0 % sur les plates-formes parisiennes) conjuguée à la hausse des tarifs (+ 2,95 % au 1er avril 2014 et + 2,4 % au 1er avril 2015) ;
- la croissance de 8,8 % à 208 millions d'euros du produit des redevances spécialisées, portée par la hausse des activités de dégivrage (+ 31,0 % à 16 millions d'euros) du fait d'un hiver rude au 1er trimestre 2015, ainsi que celle des redevances d'assistance PHMR, de banques d'enregistrement et de tris de bagages ;
- la performance continue des activités commerciales (+ 8,0 % à 433 millions d'euros) soutenue par la forte activité des boutiques côté pistes, sous l'impact favorable de l'euro faible, de l'ouverture en octobre 2014 des boutiques de la place centrale du hall K du terminal 2E et de la progression des revenus publicitaires, compensant la baisse des recettes des parcs et accès (- 3,9 % à 176 millions d'euros), due à la diminution de la durée moyenne de stationnement ;
- la forte progression du segment international et développements aéroportuaires (+ 21,2 % à 96 millions d'euros), sous l'effet de la hausse d'activité d'ADP Ingénierie et le début de la concession de Santiago du Chili.

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

[1] *Voir les notes 8 des annexes aux comptes consolidés figurant au chapitre 20.*

EBITDA

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

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

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

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

- les **achats consommés** sont en hausse de 6,6 % à 109 millions d'euros en raison notamment d'un montant d'achats de produits hivernaux plus élevé qu'en 2014 ;
- les **charges liées aux services externes** augmentent également de 3,1 % à 668 millions d'euros, principalement sous l'impact de la hausse du recours à la sous-traitance, notamment d'ADP Ingénierie ;
- le montant des **impôts et taxes** est en légère hausse de 1,3 %, à 237 millions d'euros ;
- les **charges de personnel** sont en hausse de 3,1 % et s'établissent à 707 millions d'euros. Les charges de la Maison-mère (Aéroports de Paris SA) s'élèvent à 571 millions d'euros, en croissance de 0,8 %. Les effectifs du Groupe s'élèvent à 8 996 employés (équivalents temps plein) en 2015, en baisse de 0,2 %. Les effectifs de la Maison-mère (Aéroports de Paris SA) sont en retrait de 3,6 % en 2015 ;

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

- les **autres charges d'exploitation** s'inscrivent en baisse de 32,6 % à 15 millions d'euros ;
- les **autres charges et produits** représentent un produit de 4 millions d'euros en 2015, en baisse de 65,8 %.

[1] *EBITDA/Chiffres d'affaires.*

[2] *Hors production immobilisée.*

Résultat net part du Groupe

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

[1] Y compris la dotation aux amortissements de l'écart de réévaluation des MEE opérationnelles.
na : non applicable.

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

- par la moindre contribution aux résultats de TAV Airports et de TAV Construction, pénalisées par la hausse des impôts différés et des frais financiers liés à un effet de change moins favorable qu'en 2014 ;
- par la dépréciation d'études liées aux projets de bureaux[1] sur Cœur d'Orly ;
- partiellement compensée par la bonne performance des sociétés commerciales mises en équivalence (Société de Distribution Aéroportuaire, Relay@ADP et Media ADP).

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

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

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

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

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

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

09

[1] Hors Askia, commerces et hôtels.
[2] Retraité (voir les notes des annexes aux comptes consolidés figurant au chapitre 20).
[3] Le taux nominal est stable à 38,0 % (voir note 19 des annexes aux comptes consolidés figurant au chapitre 20).

Analyse par secteur opérationnel

La définition des différents segments est présentée en note 4.21 de l'annexe aux comptes consolidés au chapitre 20.

Activités aéronautiques

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

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

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

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

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

Les **autres produits** sont constitués notamment de refacturations à la Direction des Services de la Navigation Aérienne et de locations liées à l'exploitation des aérogares. Ils sont en baisse de 5,2 % à 42 millions d'euros.

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

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

Commerces et services

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

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

[1] *Anciennement intitulés « Taxe d'aéroport ».*

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

Au sein de cet ensemble, les loyers issus des boutiques côté pistes s'établissent à 311 millions d'euros, en forte hausse de 9,6 %, sous l'effet de la dynamique du trafic passagers (+ 3,0 %) et de l'augmentation du chiffre d'affaires par passager (+ 8,4 % à 19,7 euros). Cette performance est attribuable :

- d'une part à la croissance du chiffre d'affaires des points de vente hors taxes (Duty Free) dont le chiffre d'affaires par passager (CA/PAX), à 36,2 euros, est en hausse de 10,0 % grâce à l'effet combiné d'un mix trafic positif et de la très bonne performance des activités Mode, tirée par l'ouverture en octobre 2014 des boutiques de la place centrale du hall K du terminal 2E. Les autres points de vente (Duty Paid) affichent un CA/PAX de 7,3 euros en hausse de 2,7 % comparé à 2014 ;
- d'autre part, les recettes des activités de banques et change ont progressé de 15,7 % à 22 millions d'euros du fait de l'environnement monétaire favorable. Les recettes de publicité ont également progressé de 13,4 % à 33 millions d'euros, bénéficiant des dispositifs installés en 2014 et de la bonne performance du digital.

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

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

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

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

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

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

Immobilier

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

[1] Réalisé avec des tiers.

na : non applicable.

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

Le **chiffre d'affaires externe**[1] (213 millions d'euros) est en légère augmentation (+ 0,6 %), principalement grâce au développement de projets et malgré l'impact de l'indexation négative des revenus sur l'indice du coût de la construction au 1er janvier 2015[2].

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

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

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

09

[1] Réalisé avec des tiers (hors Groupe).

[2] Au 1er janvier 2015, l'indice du Coût de la Construction s'élève à - 0,98 %. Au 1er janvier 2016, l'Indice Coût Construction s'élève à - 0,4 %.

[3] Hors Askia, commerces et hôtels.

International et développements aéroportuaires

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

[1] Y compris la dotation aux amortissements de l'écart de réévaluation des MEE opérationnelles.
na : non applicable.

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

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

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

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

En conséquence, la **quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence opérationnelles (TAV Airports, TAV Construction et Schiphol Group)**, après ajustements liés aux prises de participation s'établit à 63 millions d'euros en 2015, en baisse de 2,3 %. Le **résultat opérationnel courant (y compris MEE opérationnelles)** du segment International et développements aéroportuaires est en baisse de 16,2 % par rapport à 2014, à 53 millions d'euros.

Autres activités

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

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

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

Le chiffre d'affaires d'**Hub Safe**[2] est en hausse de 11,3 % à 77 millions d'euros, notamment grâce au nouveau marché sur l'aéroport de Nantes. L'EBITDA s'élève à 4 millions d'euros, en croissance de 25,1 % et le résultat opérationnel courant est en hausse de 23,1 % à 4 millions d'euros.

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

[1] Ajusté de la norme IFRIC 12.
[2] Anciennement nommée Alyzia Sûreté.

9.3 Faits marquants de l'exercice 2015

Évolution du trafic

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

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). En prenant en compte pro forma le trafic de Milas Bodrum en 2014, le trafic des autres plates-formes de TAV Airports serait en diminution de 4,5 % depuis le début de l'année 2015.*

Sur les plates-formes parisiennes

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

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

La répartition géographique se décompose comme suit :

Répartition géographique Aéroports de Paris	2015 Var. 15/14	Part dans le trafic total
France	**+ 0,8 %**	**17,0 %**
Europe	**+ 3,5 %**	**43,2 %**
Autre International	**+ 3,4 %**	**39,8 %**
dont		
Afrique	+ 0,8 %	11,0 %
Amérique du nord	+ 6,8 %	9,9 %
Amérique latine	+ 2,2 %	3,2 %
Moyen-Orient	+ 5,3 %	4,8 %
Asie-Pacifique	+ 4,4 %	7,0 %
DOM-COM	- 0,3 %	3,9 %
TOTAL AÉROPORTS DE PARIS	**+ 3,0 %**	**100,0 %**

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

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

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

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

Objectifs sur la période 2011-2015	Objectifs 2015 revus en 2012[1]	Atteinte des objectifs 2011-2015
Hypothèse de croissance de trafic passager (TCAM[2] 2011-2015)	+ 1,9 % à + 2,9 % par an en moyenne sur la période	+ 2,7 % par an en moyenne sur la période[3]
Plafond de l'évolution moyenne annuelle[4] des tarifs des redevances comprises dans le périmètre du CRE (TCAM[2] 2011-2015)	+ 1,38 % par an en moyenne sur la période + inflation	+ 1,37 % par an en moyenne sur la période + inflation[3]
EBITDA consolidé	Croissance comprise entre 25 % et 35 % entre 2009 et 2015[5]	Croissance de l'EBITDA de + 34,1 % à 1 184 millions d'euros entre 2009 et 2015[5]
Investissements sur le périmètre régulé de la société Aéroports de Paris	1,9 milliard d'euros[6]	1,9 milliards d'euros[3] [6] [7]
Qualité de service	Atteindre 88,1 % de satisfaction globale en 2015	88,8 % à fin 2015
Commerces	Chiffre d'affaires par passager[8] de 19,0 euros en 2015 + 18 % de nouvelles surfaces commerciales d'ici à 2015 (par rapport à 2009) dont + 35 % pour les boutiques en zone internationale	19,7 euros à fin 2015 + 19 % de surfaces commerciales Dont + 32 % en zone internationale
Immobilier	Mise en service d'environ 320 000 m² à 360 000 m² de bâtiments Enveloppe d'investissements ramenée à 450 millions d'euros dont 340 millions d'euros en immobilier de diversification	329 200 m² 346 millions d'euros d'investissements dont 252 millions d'euros en immobilier de diversification
Plan d'économies	Limiter la progression des charges courantes de la Maison-mère à moins de 3,0 % en moyenne par an entre 2012 et 2015 Entre 71 et 81 millions d'euros d'économies cumulées entre 2013 et 2015	+ 1,3 % en moyenne par an entre 2012 et 2015 89 millions d'euros d'économies cumulées entre 2013 et 2015
Productivité	Réduction de 7 % des effectifs d'Aéroports de Paris (ETP) entre 2010 et 2015	Maîtrise de la trajectoire des charges de personnel en ligne avec l'objectif de réduction des effectifs de 7 %, malgré une baisse de 5,8 % des ETP
Dividendes	Politique de distribution de 60 % du résultat net consolidé part du Groupe[9]	60 % du RNPG distribué depuis 2013

1 Objectifs diffusés par communiqué de presse du 20 décembre 2012 intitulé « Objectifs 2012 et 2015 » sur le site Internet www.aeroportsdeparis.fr
2 Taux de croissance annuel moyen.
3 Objectifs 2015 précisés par communiqué de presse de la mise à disposition du dossier public de consultation du 19 janvier 2015 disponible sur le site Internet www.aeroportsdeparis.fr
4 Du 1er avril au 31 mars de chaque année civile.
5 EBITDA consolidé 2009 : 883 millions d'euros.
6 En euros 2015.
7 Hors frais immobilisables reclassés pour 0,1 milliard d'euros.
8 Chiffre d'affaires des boutiques en zone côté pistes par passager au départ.
9 Appréciée pour chaque exercice en fonction des résultats de la société, de sa situation financière et de tout autre facteur jugé pertinent.

Évolution des redevances aéroportuaires

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

Signature du Contrat de Régulation Économique 2016-2020

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

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

Pour faire face à ces nouveaux défis, le contrat présente, sur la base d'un périmètre de régulation[2] inchangé, les principales caractéristiques suivantes :

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

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

Annonce des objectifs 2020 du groupe Aéroports de Paris[3]

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

- RÉMUNÉRATION DES CAPITAUX INVESTIS SUR LE PÉRIMÈTRE RÉGULÉ : rentabilité des capitaux employés du périmètre régulé au niveau du coût moyen pondéré du capital du Groupe estimé à 5,4 % en 2020, rendue possible grâce aux équilibres de la stratégie industrielle d'Aéroports de Paris contenus dans le Contrat de Régulation Économique 2016-2020 signé avec l'État à l'été 2015 ;
- QUALITÉ DE SERVICE : Atteinte de la note globale ACI/ASQ[4] de 4 (sur 5), grâce à des engagements forts ;
- COMMERCES : CA/PAX[6] attendu à 23 euros en année pleine après la livraison des projets d'infrastructure prévus sur la période 2016-2020 ;
- IMMOBILIER : Croissance des loyers externes (hors refacturations et indexation) des activités immobilières comprise entre 10 et 15 % entre 2014 et 2020 ;
- RENTABILITÉ : Croissance de l'EBITDA[5] consolidé comprise entre 30 et 40 % entre 2014 et 2020, reposant sur une discipline financière stricte et des objectifs ambitieux de développement de l'ensemble des activités du Groupe.

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

[1] *Personnes handicapées ou à mobilité réduite.*

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

[3] *Voir le communiqué de presse du 12 octobre 2015 « Aéroports de Paris présente son plan stratégique 2016-2020 « Connect 2020 » disponible sur www.aeroportspdeparis.fr*

[4] *Indicateur de qualité de service aéroportuaire (Airport Service Quality) réalisé par l'Airport Council International.*

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

[6] *Chiffre d'affaires des boutiques côté pistes par passager au départ.*

Mise en place d'un nouveau modèle de gestion

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

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

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

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

Les comptes retraité 2014 sont présentés en note 8 des comptes consolidés, figurant au chapitre 20.

Dividende voté par l'assemblée générale

L'assemblée générale des actionnaires du 18 mai 2015 a voté la distribution d'un dividende de 2,44 euros par action au titre de l'exercice 2014, avec un détachement du coupon le 28 mai 2015 et versé le 1er juin 2015. Ce dividende correspond à un taux de distribution de 60 % du résultat net part du Groupe de l'exercice 2014, inchangé par rapport à celui de l'exercice 2013.

Versement d'un acompte sur dividende

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

Émission obligataire

En juillet 2015, Aéroports de Paris a :

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

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

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

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

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

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

Réunis au sein du consortium nommé Nuevo Pudahuel, Aéroports de Paris[1] (45 % du consortium), VINCI Airports (40 %) et Astaldi (15 %) ont été retenus le 4 février 2015 par le gouvernement Chilien comme ayant présenté la meilleure offre (avec une offre financière de 77,56 % exprimant la proportion des revenus annuels de la concession reversée

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

[2] *http://www.diariooficial.interior.gob.cl/versiones-anteriores/do/20150421/*

au gouvernement) pour la mise en concession de l'aéroport international Arturo Merino Benítez de Santiago du Chili, 6e aéroport d'Amérique du Sud avec 16,1 millions de passagers accueillis en 2014, dont près de la moitié de passagers internationaux.

Le décret d'adjudication de la concession de l'aéroport international Arturo Merino Benítez de Santiago du Chili a été publié le 21 avril 2015 au journal officiel chilien[2].

En application du futur nouveau contrat de concession, la société concessionnaire Nuevo Pudahuel a pour missions principales :

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

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

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

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

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

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

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

10

Trésorerie et capitaux RFA

10.1 Capitaux propres 88

10.2 Flux de trésorerie 89

Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles 89

Flux de trésorerie liés aux activités d'investissements 89

Flux de trésorerie liés aux activités de financement 89

10.3 Financement 90

10.4 Gestion des risques financiers 90

10.5 Engagements du Groupe 90

Engagements en matière d'investissements 90

Engagements hors bilan 90

Engagements sociaux 90

10.1 Capitaux propres

Les capitaux propres du Groupe s'élèvent à 4 126 millions d'euros au 31 décembre 2015 contre 3 980 millions d'euros au 31 décembre 2014 (comptes retraités). Les principales variations 2015 proviennent de la hausse du résultat net 2015 de 6,9 % à 430 millions d'euros et de la distribution de dividende au titre de 2014 à hauteur de 2,44 euros par action, soit 241 millions d'euros, correspondant à un taux de distribution du résultat net de 60 %.

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

10.2 Flux de trésorerie

(en millions d'euros)	2015	2014 retraité
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles	1 003	913
Flux de trésorerie utilisés pour les activités d'investissement	(438)	(436)
Flux de trésorerie provenant des activités de financement	(99)	(268)
Variation de la trésorerie	**466**	**209**
Trésorerie d'ouverture	1 262	1 053
Trésorerie de clôture	1 729	1 262

Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles

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

Flux de trésorerie liés aux activités d'investissements

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

Flux de trésorerie liés aux activités de financement

(en millions d'euros)	2015	2014 retraité
Encaissements provenant des emprunts à long terme	507	496
Remboursement des emprunts à long terme	(178)	(462)
Dividendes versés aux actionnaires de la société mère	(311)	(183)
Autres flux provenant des activités de financement	(117)	(119)
Flux de trésorerie provenant des activités de financement	**(99)**	**(268)**

10.3 Financement

L'endettement financier net se décompose comme suit :

(en millions d'euros)	2015	2014 retraité
Dettes financières	4 482	4 173
Instruments financiers dérivés passif	19	21
Endettement financier brut	**4 502**	**4 195**
Instruments financiers dérivés actif	(96)	(124)
Trésorerie et équivalents de trésorerie	(1 729)	(1 266)
Endettement financier net	**2 676**	**2 804**
Endettement financier net/EBITDA	*2,26*	*2,53*
Endettement financier net/Capitaux propres (gearing)	*65 %*	*70 %*

Le ratio dette nette/fonds propres s'élève à 65 % au 31 décembre 2015 contre 70 % à fin 2014 retraité. L'endettement net du Groupe s'établit 2 676 millions d'euros au 31 décembre 2015 contre 2 804 millions d'euros au 31 décembre 2014 retraité.

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 13.2.2 de l'annexe aux comptes consolidés figurant au chapitre 20.

11

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.

Certaines filiales d'Aéroports de Paris utilisent une marque qui leur est propre, dont Hub One et Hub Safe. 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 dont aucun n'est significatif pour le Groupe. Ainsi, à titre d'exemple, a été déposé, en France et dans certains pays étrangers, un brevet qui permet de mesurer la glissance du sol revêtu (pistes, routes).

12 Informations sur les tendances

12.1 Événements récents 92

Trafic des mois de janvier et février 2016 92

Aéroports de Paris au sein de son consortium a signé un accord de principe pour le développement de l'aéroport international Iman Khomeiny de Téhéran 92

Aéroports de Paris précise l'état des discussions avec le Gouvernement vietnamien 92

Lancement du projet d'actionnariat salarié 93

Évolution des redevances aéroportuaires 93

12.2 Perspectives 93

Politique de distribution de dividendes 93

Droit de vote double à compter du 3 avril 2016 93

Objectif 2015 de ROCE du périmètre régulé (résultat publié en juillet 2016) 93

Lancement de la nouvelle marque d'Aéroports de Paris 93

12.1 Événements récents

Trafic des mois de janvier et février 2016

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

En février 2016, le trafic d'Aéroports de Paris est en hausse de 3,6 % par rapport au mois de février 2015 avec 6,6 millions de passagers accueillis, dont 4,5 millions à Paris-Charles de Gaulle (+ 2,7 %) et 2,1 millions à Paris-Orly (+ 5,4 %). Hors trafic du 29 février, 2016 étant une année bissextile, le trafic des plates-formes parisiennes serait en légère baisse de 0,3 % en février 2016 par rapport au mois de février 2015.

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

À l'occasion de la visite du Président iranien, Hassan Rohani, en France le 28 janvier 2016, Aéroports de Paris, Bouygues Bâtiment International, filiale du Groupe Bouygues, et les autorités iraniennes ont signé un accord de principe ouvrant une période de discussion exclusive de trois mois en vue du développement de l'aéroport international Iman Khomeiny de Téhéran. Le projet concerne la rénovation du terminal existant, ainsi que le design, la construction et l'exploitation de nouveaux terminaux. Ces projets visent à porter en 2020 la capacité de l'aéroport international de Téhéran à 34 millions de passagers, contre 6,5 millions de passagers actuellement.

Aéroports de Paris précise l'état des discussions avec le Gouvernement vietnamien

À la suite des informations reprises par la presse, relatives à l'autorisation donnée à Aéroports de Paris par le Gouvernement Vietnamien d'entrer au capital d'Airports Corporation of Vietnam (ACV) à hauteur de 20 %, Aéroports de Paris confirme avoir déposé un dossier de pré-qualification dans le cadre de la procédure de consultation organisée par le Ministère des Transports Vietnamiens il y a quelques mois et précise avoir été invité à négocier de manière exclusive par les autorités vietnamiennes. Les conditions financières, industrielles et de gouvernance de la cession des 20 % du capital d'ACV offerts à la vente ne sont pas encore définies. Par conséquent, Aéroports de Paris précise qu'il n'a à ce stade proposé aucune offre engageante.

Lancement du projet d'actionnariat salarié

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

Évolution des redevances aéroportuaires

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

12.2 Perspectives

Politique de distribution de dividendes

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

Droit de vote double à compter du 3 avril 2016

En application de l'article L 225-123 du Code de commerce, certains actionnaires disposeront automatiquement d'un droit de vote double à compter du 3 avril 2016 [1].

Objectif 2015 de ROCE du périmètre régulé (résultat publié en juillet 2016)

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

[1] *Objectifs diffusés par communiqué de presse du 20 décembre 2012 intitulé « Objectifs 2012 et 2015 » sur le site Internet www.aeroportsdeparis.fr.*
[2] *Return On Capital Employed se définissant comme le retour sur capitaux engagés (RCE ou « ROCE ») calculé comme le résultat opérationnel du périmètre régulé après impôt normatif sur les sociétés rapporté à la base d'actifs régulés (valeur nette comptable des actifs corporels et incorporels relatifs au périmètre régulé, augmenté du besoin en fonds de roulement de ce périmètre).*
[3] *Objectifs 2015 précisés par communiqué de presse de la mise à disposition du dossier public de consultation du 19 janvier 2015 disponible sur le site Internet www.aeroportsdeparis.fr.*

Lancement de la nouvelle marque d'Aéroports de Paris

Aéroports de Paris dévoilera le 14 avril 2016 sa nouvelle promesse de marque et les dispositifs associés.

[1] *Voir à ce sujet le chapitre 21.2.*

13 Prévisions de bénéfice

13.1 Objectifs sur la période 2016-2020 94

13.2 Prévisions du Groupe en 2016 94

13.3 Rapport des Commissaires aux comptes sur les prévisions de bénéfice 95

13.1 Objectifs sur la période 2016-2020

Sur la base d'une hypothèse de croissance du trafic de 2,5 % en moyenne par an entre 2016 et 2020 :	
ROCE du périmètre régulé	5,4 % en 2020e
EBITDA consolidé 2020	Croissance comprise entre 30 et 40 % entre 2014 et 2020e
Qualité de service	Note globale ACI/ASQ de 4 en 2020e
Commerces	Chiffre d'affaires par passager de 23 euros en année pleine après la livraison des projets de la période 2016-2020e
Immobilier	Croissance des loyers externes (hors refacturation et indexation) comprise entre 10 et 15 % entre 2014 et 2020e

13.2 Prévisions du Groupe en 2016

	Prévisions 2016
Hypothèse de croissance de trafic	**+ 2,3 %** par rapport à 2015
Application de la stabilité des tarifs prévue en 2016 par le CRE 2016-2020	**+ 0,0 %** au 1er avril 2016 par rapport au 1er avril 2015
EBITDA consolidé	**Légère croissance** par rapport à 2015, conforme à la trajectoire 2016-2020 de croissance de l'EBITDA de 30 à 40 % en 2020 par rapport à 2014
RNPG	**Hausse supérieure ou égale à 10 %** par rapport à 2015, y compris impact de la plus-value de la vente du siège social actuel[1]
Dividende 2016	Maintien du taux de distribution à 60 % du RNPG Versement d'un acompte prévu en décembre 2016

[1] *Estimée à 22 millions d'euros après impôts.*

Ces prévisions pour l'exercice 2016 ont été élaborées selon les mêmes méthodes comptables que celles utilisées pour l'établissement des comptes consolidés au 31 décembre 2015, et reposent sur des hypothèses retenues par le Groupe, dont les principales sont :

- une croissance du trafic passagers de 2,3 % en 2016 par rapport à 2015 ;
- l'absence d'évènement significatif pouvant affecter durablement ou non à la baisse la croissance du trafic passagers ;
- la stabilité des tarifs des redevances aéroportuaires au 1er avril 2016, telle que prévu dans le Contrat de Régulation Économique 2016-2020 signé avec l'État en août 2015 ;
- la tenue des engagements pris dans le cadre de ce même Contrat de Régulation Économique (disponible sur www.aeroportsdeparis.fr) ;
- la bonne tenue de la quote-part de résultat des sociétés mise en équivalence opérationnelles ;
- la présence d'une plus-value comptabilisée en 2016 liée à la cession de son siège social actuel ;
- l'absence d'évolution majeure de son périmètre de consolidation.

Les prévisions 2016 présentées ci-dessus sont fondées sur des données, hypothèses, et estimations considérées comme raisonnables par la direction du Groupe.

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 bénéfice du groupe Aéroports de Paris incluses dans le paragraphe 13.2 « Prévisions du Groupe en 2016 » du document de référence 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 appréciation 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 financières historiques du groupe Aéroports de Paris.

Elles ont également consisté à collecter les informations et les explications que nous avons estimé 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 2015 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 un prospectus visé par l'AMF comprenant ce document de référence, serait notifié,et ne peut pas être utilisé dans un autre contexte.

Neuilly-sur-Seine et Paris-La Défense, le 31 mars 2016

Les Commissaires aux comptes

DELOITTE & Associés

Thierry Benoit Olivier Broissand

ERNST & YOUNG et Autres

Jacques Pierres

14

Organes d'administration et de Direction générale

14.1 Conseil d'administration RFA 96

Composition du conseil d'administration au 31 décembre 2015 96

Direction générale 110

14.2 Renseignements personnels concernant les membres du conseil d'administration 112

Liens familiaux, condamnations, faillites, conflits d'intérêts et autres informations 112

Conflits d'intérêts 112

Arrangements ou accords sur la désignation des membres du conseil d'administration 112

Restrictions concernant la cession des actions 112

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 2015

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

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

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

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

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

Les administrateurs représentants des salariés ont été élus le 20 mai 2014, conformément à la loi du 26 juillet 1983 relative à la démocratisation du secteur public, par les salariés d'Aéroports de Paris et de certaines de ses filiales. Il s'agit de Brigitte Blanc (CGT), Marie-Anne Donsimoni (CFE/CGC), Serge Gentili (FO), Frédéric Gillet (CFE/CGC), Jean-Paul Jouvent (UNSA/SAPAP), Frédéric Mougin (CGT).

En application de l'article 13 des statuts, Bernard Irion et Christine Janodet ont été nommés en qualité de censeurs par l'assemblée générale des actionnaires du 15 mai 2014. Anne Hidalgo a été nommée censeur lors de la séance du conseil d'administration du 8 juillet 2015, sous réserve de ratification par la prochaine assemblée générale des actionnaires. Les censeurs assistent aux réunions du conseil d'administration avec voix consultative.

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

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

d'Aéroports de Paris par arrêtés du ministre chargé de l'aviation civile du 19 octobre 2007 et du 15 juin 2015.

Caroline Montalcino, Contrôleur général Économique et Financier, et Pascal Papaux, Secrétaire du comité d'entreprise, assistent également au conseil d'administration sans voix délibérative.

Le conseil d'administration d'Aéroports de Paris, soucieux de l'intérêt social, est équilibré dans sa composition pour garantir aux actionnaires et au marché l'accomplissement de ses missions avec indépendance et objectivité.

La dérogation à la recommandation du Code AFEP-MEDEF sur la règle d'au moins un tiers d'administrateurs indépendants dans les sociétés contrôlées s'explique par les textes à observer sur la composition du conseil d'administration :

- la loi de démocratisation du secteur public qui réserve un tiers de sièges aux représentants des salariés élus par les salariés (ces administrateurs ne sont pas indépendants et selon le Code AFEP-MEDEF ne sont pas comptabilisés dans le calcul de la part des administrateurs indépendants) ;
- le décret-loi du 30 octobre 1935 qui réserve à l'État un nombre de siège proportionnel à sa participation dans le capital de la Société, soit 6 membres désignés par décret (ces six administrateurs ne peuvent être qualifiés d'indépendants car l'État contrôle Aéroports de Paris) ;
- les 6 autres membres sont désignés par l'assemblée générale ordinaire. 4 administrateurs sont considérés comme ne répondant pas aux critères d'indépendance du Code AFEP-MEDEF.

Toutefois, Aéroports de Paris s'efforce de se conformer aux principes de bonne gouvernance posés par le Code AFEP-MEDEF en dépit des contraintes législatives et réglementaires. Le conseil d'administration veille à s'assurer de son bon fonctionnement. Le comité d'audit et des risques et le comité des rémunérations, nominations et de la gouvernance sont organisés de façon à ce que :

- leur présidence soit confiée à des administrateurs indépendants ;
- la proportion d'administrateurs indépendants soit respectée pour le comité d'audit et des risques ;
- le comité des rémunérations, nominations et de la gouvernance comprenne 50 % d'administrateurs indépendants. Le Haut Comité du Gouvernement d'Entreprise considère dans son rapport d'activités d'octobre 2014 que la proportion citée au sein de ce comité reste conforme à l'esprit du Code AFEP-MEDEF dès lors qu'il est présidé par un administrateur indépendant.

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

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

Administrateurs nommés par l'assemblée générale

AUGUSTIN **DE ROMANET**
(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.[1] (TAV Construction) :
  - administrateur et Vice-Président du conseil d'administration

Segment commerces et services :

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

Fondation d'Entreprise :

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

Autres mandats

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

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 du Fonds stratégique d'investissement FSI (société anonyme) de décembre 2008 à mars 2012
- Vice-Président du conseil des investisseurs d'InfraMed (société par actions simplifiée) de mai 2010 à août 2012
- Administrateur de :
  - Musée du Louvre-Lens, établissement public de coopération culturelle, de février 2011 à février 2014
  - OSEO (société anonyme) et membre du comité des nominations et des rémunérations, de décembre 2010 à mars 2012
  - Veolia environnement (société anonyme cotée), de septembre 2009 à février 2012
  - FSI-PME Portefeuille (société par actions simplifiée) de mars 2008 à avril 2012
  - CNP assurances (société anonyme cotée) et membre du comité des rémunérations et des nominations et du comité stratégique, de juillet 2007 à mars 2012
  - CDC Entreprises (société par actions simplifiée), d'octobre 2007 à avril 2012
  - Dexia (société anonyme cotée, de droit belge), et membre du comité stratégique et du comité des nominations et des rémunérations, de mai 2007 à janvier 2011

[1] *Filiale de TAV Yatirim Holding.*

JACQUES **GOUNON** (Administrateur indépendant)

Date de naissance :
25 avril 1953
Nationalité :
Française

Date de première nomination :
Coopté le 2 juillet 2008, ratifiée par l'assemblée générale ordinaire du 28 mai 2009
Date de début du mandat actuel :
15 juillet 2014 (renouvelé par l'assemblée générale du 15 mai 2014)

Autres mandats et fonctions en cours

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

Mandats et fonctions ayant pris fin au cours des 5 dernières années

- Néant

JOS **NIJHUIS**

Date de naissance :
21 juillet 1957
Nationalité :
Néerlandaise

Date de première nomination :
Assemblée générale du 28 mai 2009
Date de début du mandat actuel :
15 juillet 2014 (renouvelé par l'assemblée générale du 15 mai 2014)

Autres mandats et fonctions en cours

- Président-directeur général de Schiphol Group NV (société soumise au droit néerlandais)
- Membre du conseil de surveillance de National Opera & Ballet (Pays-Bas)
- Membre du conseil de surveillance et Président du comité d'audit de SNS Bank NV (Pays-Bas)
- Membre du conseil de Amsterdam Economic Board (Pays-Bas)
- Membre du conseil et membre du comité exécutif de ACI Europe
- Membre du Conseil général et du conseil exécutif de Confederation of Netherlands Industry and Employers (VNO-NCW) (Pays-Bas)
- Membre du conseil de surveillance et Président du comité d'audit de Aon Group Nederland BV (Pays-Bas)
- Membre du conseil de surveillance de Kids Moving the World (Pays-Bas)
- Membre du conseil de surveillance de Stichting Leefomgeving Schiphol (Pays-Bas)
- Membre du conseil de surveillance de Brisbane Airport Corporation PTY Ltd (Australie)
- Membre du conseil de Cyber Security Council (Pays-Bas)

Mandats et fonctions ayant pris fin au cours des 5 dernières années

- Président du directoire de PricewaterhouseCoopers (Pays-Bas) de 2002 à 2008

ELS **DE GROOT**

Date de naissance :

27 avril 1965

Nationalité :

Néerlandaise

Date de première nomination :

Cooptée le 28 juin 2012, en remplacement de M. Pieter Verboom, ratifiée par l'assemblée générale du 16 mai 2013

Date de début du mandat actuel :

15 juillet 2014 (renouvelé par l'assemblée générale du 15 mai 2014)

Autres mandats et fonctions en cours

- Membre du Directoire et Directeur financier de Schiphol Luchthaven NV (société soumise au droit néerlandais)
- Membre du conseil de surveillance et Président du comité d'audit de « Beter Bed Holding » société néerlandaise cotée (Pays-Bas)
- Administrateur de « Néoposine BV » société néerlandaise non cotée
- Membre du conseil de surveillance et Présidente du comité d'audit de « Vitens » société néerlandaise non cotée (Pays-Bas)

Mandats et fonctions ayant pris fin au cours des 5 dernières années

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

14

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

Autres mandats et fonctions en cours

Mandats au sein du Groupe Vinci :

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

Autres mandats :

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

Mandats et fonctions ayant pris fin au cours des 5 dernières années

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

Mandats expirés au sein du Groupe Vinci

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

FRANÇOISE **DEBRUS** (Représentante permanente de la société Predica, administrateur indépendant)[1]

Date de naissance :
19 avril 1960
Nationalité :
Française

Date de première nomination :
Société PREDICA nommée administrateur par l'assemblée générale du 15 mai 2014
Date de début du mandat actuel :
15 juillet 2014

Autres mandats et fonctions en cours

- Directeur des investissements, Crédit Agricole Assurances
- Représentant permanent de PREDICA, administrateur :
  - EUROSIC, SA Cotée France
  - KORIAN/MEDICA, SA cotée France
- Membre du conseil de surveillance de :
  - Altarea, SCA cotée France
- Mandats au sein du Groupe Foncière des Régions :
  - Administrateur de :
    - Foncière Développements Logements : SA Cotée, France
    - Beni Stabili, Société italienne cotée (SIIC)
  - Membre du conseil de surveillance de Foncière des Murs SCA cotée, France

Mandats et fonctions ayant pris fin au cours des 5 dernières années

- Représentant permanent de Crédit Agricole Assurance Administrateur :
  - Générale de Santé, SA cotée de juin 2015 à décembre 2015
- Représentant permanent de PREDICA, administrateur :
  - MEDICA, SA, de juin 2012 à mars 2014
  - Crédit Agricole Immobilier Promotion, SA, de janvier 2011 à octobre 2012
  - Foncière Paris France, SA, de mars 2009 à février 2012
  - Foncière des Régions, SA de mars 2009 à janvier 2011
- Administrateur de :
  - RAMSAY SANTE, SA, de mars 2009 à juin 2015

Administrateurs représentants de l'État

GENEVIEVE **CHAUX DEBRY**

Date de naissance :
18 juin 1958
Nationalité :
Française

Date de première nomination :
Décret du 11 juillet 2014
Date de début du mandat actuel :
15 juillet 2014

Autres mandats et fonctions en cours

- Présidente du conseil de surveillance de la société anonyme française non cotée Aéroport de Bordeaux-Mérignac
- Administrateur civil honoraire

Mandats et fonctions ayant pris fin au cours des 5 dernières années

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

[1] *Au 1er janvier 2016, Françoise Debrus remplace Emmanuelle Yannakis en tant que représentante permanente de la société Predica, administrateur indépendant.*

MURIEL **PENICAUD**

Date de naissance :

31 mars 1955

Nationalité :

Française

Date de première nomination :

Décret du 11 juillet 2014

Date de début du mandat actuel :

15 juillet 2014

Autres mandats et fonctions en cours

- Ambassadrice déléguée aux investissements internationaux
- Directrice générale de Business France (fusion entre Afii et Ubifrance à/c du 01/01/15), établissement public à caractère industriel et commercial
- Membre du conseil de surveillance de la SNCF (société nationale des chemins de fer français) – Établissement public à caractère industriel et commercial
- Co-fondatrice et Vice-Présidente de TV DMA, première TV académique Management et Droit des affaires (service public)
- Administratrice représentant l'État à Paris-Saclay, établissement public
- Personnalité associée au Conseil économique, social et environnemental (CESE) – Section des affaires européennes et internationales.

Mandats et fonctions ayant pris fin au cours des 5 dernières années

- Présidente du conseil d'administration d'Agro Paris Tech (Institut des sciences et industries du vivant et de l'environnement) de 2013 à décembre 2014
- Orange, société anonyme cotée, administratrice et Présidente du Comité de gouvernance et de responsabilité sociale et environnementale de 2011 à juillet 2014
- Fonds Danone Ecosystème, Présidente du conseil d'administration de 2009 à juillet 2014
- Présidente du Conseil national éducation économie, Instance de dialogue et de prospective, de janvier 2014 à juillet 2014
- Danone, Société anonyme cotée, Directrice générale des ressources humaines et membre du comité exécutif, 2008 à janvier 2014

SOLENNE **LEPAGE**

Date de naissance :

7 février 1972

Nationalité :

Française

Date de première nomination :

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

Renouvellement du mandat :

Décret du 11 juillet 2014

Date de début du mandat actuel :

15 juillet 2014

Autres mandats et fonctions en cours

- Directrice de Participations Transports à l'Agence des participations de l'État – ministère des Finances et des Comptes publics – ministère de l'Économie, de l'Industrie et du Numérique
- Membre du conseil d'administration en qualité de représentant de l'État :
  - Air France – KLM – société anonyme française cotée
  - RATP (Régie autonome des transports parisiens) – Établissement public à caractère industriel et commercial
  - SNCF Mobilités (ex SNCF) – Établissement public à caractère industriel et commercial

Mandats et fonctions ayant pris fin au cours des 5 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 :
  - SNCF Réseau – Établissement public à caractère industriel et commercial, de novembre 2012 à juillet 2015
  - Société nationale de programme France Télévisions – société anonyme, de septembre 2012 à septembre 2013
  - Société nationale de programme en charge de l'audiovisuel extérieur de la France – société anonyme, de septembre 2012 à septembre 2013
  - Société de financement et d'investissement pour la réforme et le développement (SOFIRED), entreprise publique, de mars 2011 à janvier 2013
  - Laboratoire français du fractionnement et des biotechnologies (LFB) de novembre 2011 à octobre 2012
  - Société d'économie mixte d'aménagement et de gestion du marché d'intérêt national de la région parisienne (Semmaris), de septembre 2009 à octobre 2012

GILLES **LEBLANC**

Date de naissance :

3 mai 1954

Nationalité :

Française

Date de première nomination :

Décret du 11 juillet 2014

Date de début du mandat actuel :

15 juillet 2014

Autres mandats et fonctions en cours

- Directeur régional et interdépartemental de l'équipement et de l'aménagement de la Région Île-de-France, ministère de l'écologie, du développement durable et de l'énergie
- Membre du conseil d'administration en qualité de représentant de l'État :
  - Établissement public de Foncier d'Ile-de-France (EPFIF)
  - Agence foncière et technique de la région parisienne (AFTRP)
  - Établissement public d'aménagement de Plaine de France
  - Établissement public d'aménagement de La Défense Seine Arche (EPA DESA)
  - Établissement public d'aménagement Orly-Rungis Seine Amont (EPA ORSA)
  - Régie Autonome des Transports publics Parisiens (RATP), 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

MICHEL **MASSONI**

Date de naissance :

20 septembre 1950

Nationalité :

Française

Date de première nomination :

Décret du 26 avril 2013, en remplacement de Mme Régine BREHIER

Renouvellement du mandat :

Décret du 11 juillet 2014

Date de début du mandat actuel :

15 juillet 2014

Autres mandats et fonctions en cours

- Coordonnateur du collège « Économie et régulation » au Conseil général de l'environnement et du Développement durable – ministère de l'écologie, du développement durable et de l'Énergie
- Président du conseil d'administration de l'établissement public de sécurité ferroviaire

Mandats et fonctions ayant pris fin au cours des 5 dernières années

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

DENIS **ROBIN**

Date de naissance :
8 janvier 1955
Nationalité :
Française

Date de première nomination :
Décret du 22 avril 2015, en remplacement de M. Michel LALANDE
Date de début du mandat actuel :
15 juillet 2014

Autres mandats et fonctions en cours

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

Mandats et fonctions ayant pris fin au cours des 5 dernières années

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

Administrateurs représentant des salariés

MARIE-ANNE **DONSIMONI**

Date de naissance :
8 mai 1961
Nationalité :
Française

Date de première nomination :
7 septembre 2011, en remplacement de M. Jean-Louis Pigeon, élection du 26 juin 2009
Date de début du mandat actuel :
15 juillet 2014, réélue le 20 mai 2014
Parrainé par le syndicat :
CFE-CGC

Autres mandats et fonctions en cours

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

Mandats et fonctions ayant pris fin au cours des 5 dernières années

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

BRIGITTE **BLANC**

Date de naissance :
25 novembre 1962
Nationalité :
Française

Date de première nomination :
Élection du 20 mai 2014
Date de début du mandat actuel :
15 juillet 2014
Parrainé par le syndicat :
CGT

Autres mandats et fonctions en cours

- Cadre affaires transversales d'Aéroports de Paris en charge du suivi des relations avec le client Direction Générale de l'aviation civile (SNAsRP) pour Paris-Charles de Gaulle et Paris-Le Bourget
- Administrateur représentant des salariés à la Fondation d'Entreprise d'Aéroports de Paris, Fondation d'Entreprise

Mandats et fonctions ayant pris fin au cours des 5 dernières années

- Néant

SERGE **GENTILI**

Date de naissance :
16 mai 1956
Nationalité :
Française

Date de première nomination :
Élection du 26 juin 2009
Date de début du mandat actuel :
15 juillet 2014, réélu le 20 mai 2014
Parrainé par le syndicat :
FO

Autres mandats et fonctions en cours

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

Mandats et fonctions ayant pris fin au cours des 5 dernières années

- Néant

FRÉDÉRIC **GILLET**

Date de naissance :
19 février 1972
Nationalité :
Française

Date de première nomination :
Élection du 20 mai 2014
Date de début du mandat actuel :
15 juillet 2014
Parrainé par le syndicat :
CFE/CGC

Autres mandats et fonctions en cours

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

Mandats et fonctions ayant pris fin au cours des 5 dernières années

- Néant

JEAN-PAUL **JOUVENT**

Date de naissance :
31 janvier 1961
Nationalité :
Française

Date de première nomination :
Élection du 3 juin 2004 avec prise de fonction le 18 décembre 2008, réélu le 26 juin 2009
Date de début du mandat actuel :
15 juillet 2014, réélu le 20 mai 2014
Parrainé par le syndicat :
UNSA/SAPAP

Autres mandats et fonctions en cours

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

Mandats et fonctions ayant pris fin au cours des 5 dernières années

- Néant

FREDERIC **MOUGIN**

Date de naissance :
1er avril 1952
Nationalité :
Française

Date de première nomination :
Élection du 26 juin 2009
Date de début du mandat actuel :
15 juillet 2014, réélu le 20 mai 2014
Parrainé par le syndicat :
CGT

Autres mandats et fonctions en cours

- Adjoint au chef de section infrastructures de l'Unité Opérationnelle « Énergie et logistique » d'Aéroports de Paris à Paris-Orly

Mandats et fonctions ayant pris fin au cours des 5 dernières années

- Néant

Censeurs

BERNARD **IRION**

Date de naissance :
18 mars 1937
Nationalité :
Française

Date de nomination :
Assemblée générale du 15 mai 2014
Date de début du mandat actuel :
15 juillet 2014

Autres mandats et fonctions en cours

- Vice-Président de la Chambre de Commerce et d'Industrie départementale de Paris (CCI-Paris)
- Administrateur de F4 – Société anonyme française
- Administrateur représentant permanent de la CCIR à la SAEMES - société anonyme française
- Administrateur représentant la CCIR à la SEMAVIP (Société d'économie mixte Ville de Paris) – société anonyme française
- Administrateur et Vice-Président à la SIPAC (société Immobilière du Palais des Congrès) (groupe CCIR) – société anonyme française

Mandats et fonctions ayant pris fin au cours des 5 dernières années

- Membre du comité des Partenaires du STIF (Syndicat des Transports de l'Ile-de-France) en qualité de représentant du CRCI (Chambre Régionale de Commerce et d'Industrie de Paris Ile-de-France) de 2009 à 2015
- Aéroports de Paris : Censeur au conseil d'administration de juillet 2009 à novembre 2013 - Administrateur de 1999 à 2009

CHRISTINE **JANODET**

Date de naissance :
29 septembre 1956
Nationalité :
Française

Date de première nomination :
Assemblée générale du 28 mai 2009
Date de début du mandat actuel :
15 juillet 2014 (renouvelé lors de l'assemblée générale du 15 mai 2014)

Autres mandats et fonctions en cours

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

Mandats et fonctions ayant pris fin au cours des 5 dernières années

- Néant

ANNE **HIDALGO**

Date de naissance :

19 juin 1956

Nationalité :

Française

Date de nomination :

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

Date de début du mandat actuel :

15 juillet 2014

Autres mandats et fonctions en cours

- Maire de Paris
- Présidente du conseil de surveillance de l'Assistance publique – Hôpitaux de Paris (APHP) – Établissement public de santé

Mandats et fonctions ayant pris fin au cours des 5 dernières années

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

Direction générale

Organisation de la Direction générale

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

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

En application de l'article 14 des statuts de la Société, le conseil d'administration peut, sur proposition du Président-directeur général, nommer jusqu'à cinq personnes chargées d'assister le Président-directeur général avec le titre de Directeur général délégué. Dans sa séance du 24 octobre 2013, le conseil d'administration d'Aéroports de Paris a procédé à la nomination de Patrick Jeantet en qualité de Directeur général délégué à compter du 1er janvier 2014. Son mandat a été renouvelé le 24 juillet 2014.

PATRICK **JEANTET** (Directeur général délégué d'Aéroports de Paris renouvelé le 24 juillet 2014)

Date de naissance :

4 avril 1960

Nationalité :

Française

Date de nomination :

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

Autres mandats et fonctions en cours

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 membre du comité des risques et du comité des nominations
  - TAV Yatirim Holding A.S. (TAV Investment) : – administrateur
  - TAV Tepe Akfen Yatirim Insaat Ve Isletme A.S. (TAV Construction) : – administrateur
- Membre du conseil de surveillance de N.V. Luchthaven Schiphol Group, société soumise au droit néerlandais, non cotée

Segment commerces et services :

- Membre du Conseil de EPIGO, société par actions simplifiée française, co-entreprise avec SSP

Segment autres activités :

- Président du Conseil d'administration et administrateur d'Aéroports de Paris Ingénierie, société anonyme française, filiale d'Aéroports de Paris
- Président du Conseil d'administration et administrateur de Hub One, société anonyme française, filiale d'Aéroports de Paris
- Président de CDG Express Etudes, société par actions simplifiée française

Autre mandat

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

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 décembre 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 du conseil d'administration :
  - KEOLIS UK limited, (société soumise au droit anglais), d'octobre 2005 à mars 2011
- Président et Conseiller :
  - KEOLIS Espana, (société soumise au droit espagnol), de janvier 2006 à janvier 2011
- Président et administrateur :
  - KEOLIS Canada INC., (société soumise au droit canadien), de novembre 2005 à janvier 2011–
- Administrateur :

Sociétés soumises au droit anglais :

- First KEOLIS Holdings limited, d'octobre 2005 à février 2011
- First KEOLIS Transpennine Holdings limited, d'octobre 2005 à février 2011
- Thameslink rail limited, d'octobre 2005 à février 2011
- Southern railway limited, de juin 2008 à mars 2011
- North London orbital railway limited, d'octobre 2005 à mars 2011
- New southern railway limited, d'octobre 2005 à février 2011
- Merseytram 2006 Ltd, d'octobre 2005 à février 2011
- London & South eastern railway ltd – LSER, de janvier 2006 à février 2011
- London & East midland railway limited, de mai 2006 à mars 2011
- London & Birmingham railway Ltd, de mai 2006 à mars 2011
- KEOLIS merseyside Ltd, de mars 2005 à février 2011
- Govia limited, d'octobre 2005 à février 2011

Sociétés soumises au droit suédois :

- KEOLIS Sverige AB, de novembre 2005 à février 2011

Sociétés soumises au droit canadien :

- Gare d'autobus de la vieille capitale Inc, de novembre 2005 à janvier 2011
- Centre express de services pour autocars de Montréal Inc., de novembre 2005 à janvier 2011
- Autocars Orléans express inc, de novembre 2005 à janvier 2011
- 3695158 Canada inc., de novembre 2005 à février 2011

Sociétés soumises au droit belge :

- KEOLIS Vlaanderen, de janvier 2008 à juin 2011
- Eurobus Holding, de janvier 2008 à décembre 2013
- Flanders coach Group NV, d'août 2009 à juin 2011
- Cariane international development, de décembre 2009 à février 2011

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. En outre, Solenne Lepage, en sa double qualité de membre des conseils d'administration d'Aéroports de Paris et d'Air France-KLM ne participe pas au vote sur l'adoption des redevances aéroportuaires au sein du conseil d'administration d'Aéroports de Paris. 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'incessibilité 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.

15

Rémunération et avantages des dirigeants

15.1 Rémunération des mandataires sociaux RFA 113

Modalités de rémunération du mandataire social 113

Montant des rémunérations dues et versées au mandataire social 114

15.2 Rémunérations versées aux administrateurs 116

15.3 Rémunérations versées aux censeurs 116

15.4 Actions de la Société détenues par les administrateurs et censeurs 117

15.5 Rémunération des membres du comité exécutif 117

15.1 Rémunération des mandataires sociaux RFA

Modalités de rémunération du mandataire social

Rémunération 2015 parts fixe et variable

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

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

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

La rémunération variable brute maximum du Président-directeur général est fixée à 100 000 euros. Elle est fondée sur trois objectifs quantitatifs : montant de l'EBITDA Groupe (poids : 25 %), ROCE Groupe (poids : 15 %), taux de satisfaction globale, arrivées et départs, perçue par les passagers (poids : 15 %) et trois objectifs qualitatifs : négociation du Contrat de Régulation Économique III (poids : 15 %), mobilisation managériale pour l'appropriation par les salariés et la mise en œuvre du plan stratégique (poids : 15 %), et la politique d'attractivité et d'accueil d'Aéroports de Paris en faveur du tourisme (poids : 15 %).

L'atteinte de chacun de ces objectifs a été appréciée par le conseil d'administration du 16 février 2016. La pondération de chaque objectif détermine la fraction de part variable qui lui est associée. Les objectifs quantitatifs et qualitatifs ont respectivement été atteints à 110 % et 107 %.

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

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

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

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

Le montant annuel brut de la rémunération fixe du Directeur général délégué a été fixé à 330 000 euros (sans changement par rapport à 2014).

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

L'atteinte de chacun de ces objectifs a été appréciée par le conseil d'administration du 16 février 2016. La pondération de chaque objectif détermine la fraction de part variable qui lui est associée. Les objectifs quantitatifs et qualitatifs ont respectivement été atteints à 110 % et 97 %.

Le Directeur général délégué bénéficie d'un véhicule de fonction et d'une assurance garantissant le versement d'indemnités journalières en cas de perte involontaire de l'activité professionnelle. Il est couvert par le contrat de prévoyance ainsi que par celui de la police individuelle accidents des salariés d'Aéroports de Paris. Il n'a pas conclu de contrat de travail avec Aéroports de Paris et ne bénéficie d'aucune indemnité relative à une clause de non-concurrence.

Le Directeur général délégué ne bénéficie d'aucun régime spécifique de retraite.

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

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

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

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

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

Montant des rémunérations dues et versées au mandataire social

Augustin de Romanet

(en euros)	**2015**	2014
Rémunérations dues au titre de l'exercice	454 883	449 639
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	-	-
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	-	-
Indemnité de départ	Néant	Néant
Indemnité de non-concurrence	Néant	Néant
Régime de retraite supplémentaire	Néant	Néant
TOTAL	**454 883**	**449 639**

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

[1] *Les montants versés en 2015 correspondent aux montants dus au titre de 2014. Les montants dus au titre de 2015 seront versés en 2016.*

Patrick Jeantet

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

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

[1] *Les montants versés en 2015 correspondent aux montants dus au titre de 2014. Les montants dus au titre de 2015 seront versés en 2016.*

Rémunération 2016 : part fixe et objectifs de la part variable

La rémunération du Président-directeur général et celle du Directeur général délégué au titre de l'exercice 2016 ont été arrêtées par le conseil d'administration du 16 décembre 2015 sur avis du comité des rémunérations et approuvées le 8 janvier 2016 par le ministre chargé de l'économie dans le cadre de l'article 3 du décret n° 53-707 du 9 août 1953 modifié.

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

La rémunération variable brute maximum du Président - directeur général est fixée à 100 000 euros. Elle est fondée sur trois objectifs quantitatifs : montant de l'EBITDA Groupe (pesant pour 25 %), ROCE Groupe (15 %), taux de satisfaction au départ des passagers (15 %) et trois objectifs qualitatifs : la politique d'attractivité et d'accueil d'Aéroports de Paris en faveur des compagnies et des passagers (20 %), le projet Marque (10 %), la responsabilité sociétale de l'entreprise, incluant la mobilisation managériale et la sécurité des collaborateurs (15 %).

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

La rémunération variable brute maximum du Directeur général délégué est fixée à 100 000 euros. Elle est fondée sur trois objectifs quantitatifs : le montant de l'EBITDA Groupe (pesant pour 25 %), le ROCE Groupe (15 %) et le taux de satisfaction au départ des passagers (15 %), et trois objectifs qualitatifs : la poursuite du projet CDG Express (15 %), le pilotage des projets d'investissement (15 %), la stratégie et le pilotage des filiales et participations (15 %).

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

Les autres éléments de rémunération sont sans changement.

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

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

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

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 2014 et 2015, versés respectivement en 2015 et 2016 :

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

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 : 200 ;
- Els de Groot : 1 ;
- Jos Nijhuis : 1 ;
- Société Predica Prévoyance Dialogue du Crédit Agricole représentée par Mme Debrus[1] : 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, intéressement, participation, abondement, avantage en nature) des dirigeants membres du comité exécutif, non mandataires sociaux, présents au 31 décembre 2015, s'élève au total à 2,501 millions d'euros en 2015[2] contre 2,441 millions d'euros en 2014. 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] *Au 1er janvier 2016, Françoise Debrus remplace Emmanuelle Yannakis en tant que représentante permanente de la société Predica, administrateur indépendant.*

[2] *La masse salariale brute globale versée aux membres du comité exécutif présents une partie de l'année 2015 et non présents au 31 décembre s'est élevée à 0,350 million d'euros.*

16

Fonctionnement des organes d'administration et de direction

16.1 Fonctionnement des organes d'administration et de direction RFA **118**

Le conseil d'administration 118

La Direction générale 120

Le comité exécutif 120

16.2 Fonctionnement des comités associés au conseil d'administration 122

Le comité d'audit et des risques 123

Le comité de la stratégie et des investissements 124

Le comité des rémunérations, nominations et de la gouvernance 124

16.3 Régime de gouvernement d'entreprise – Adhésion aux principes de gouvernance 125

Contrôle interne 125

16.1 Fonctionnement des organes d'administration et de direction RFA

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. 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).

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.

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

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. L'évaluation ainsi établie répond aux trois objectifs et aux modalités énoncées par le Code AFEP-MEDEF en la matière. Tous les trois ans, le conseil peut mettre en œuvre une évaluation externe de son propre fonctionnement, sous la direction du comité des rémunérations, nominations et de la gouvernance. L'évaluation interne est réalisée par ce dernier au travers d'un questionnaire adressé à chaque membre du conseil d'administration ; les réponses individuelles demeurent strictement confidentielles. Les résultats globaux du questionnaire d'évaluation interne ont été restitués sous une forme générale lors de la séance du conseil d'administration du 16 décembre 2015. La comparaison avec les évaluations précédentes témoigne d'une satisfaction de haut niveau des membres du conseil, ces derniers soulignant notamment l'efficacité croissante des séances. Les travaux relatifs au Contrat de Régulation Économique 2016-2020 (CRE3) et au plan stratégique 2016-2020 ont été particulièrement appréciés. Pour approfondir leur réflexion, les membres du conseil d'administration souhaitent, notamment, bénéficier d'une information renforcée concernant les filiales et participations et examiner plus régulièrement la politique RSE (Responsabilité Sociétale d'Entreprise).

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.

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.

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.

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 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.

Activité du conseil d'administration en 2015

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

- la gouvernance, avec notamment :
  - la nomination d'un troisième censeur avec voix consultative,
  - la revue annuelle des critères d'indépendance des administrateurs,
  - l'évaluation interne du fonctionnement du conseil d'administration,
  - la notation extra-financière sollicitée en 2014 ;
- la rémunération des dirigeants mandataires sociaux (Président-directeur général et Directeur général délégué) :
  - rémunération variable 2014 - atteinte des objectifs et montant de la part variable,
  - rémunérations 2015 et 2016 : fixation du montant de la part fixe et des objectifs de la part variable ;

- la convocation de l'assemblée générale des actionnaires du 18 mai 2015 ;
- la gestion de l'entreprise avec notamment l'arrêté des comptes sociaux et consolidés annuels 2014 et des états financiers semestriels 2015, l'adoption du rapport de gestion 2014, l'établissement des documents de gestion prévisionnelle et le rapport sur l'évolution de la société Aéroports de Paris, la re-prévision budgétaire consolidée 2015 du Groupe, le budget de l'exercice 2016 du Groupe, la fixation des tarifs des redevances aéronautiques 2016, l'autorisation annuelle des cautions, avals et garanties, l'autorisation de recours à des emprunts obligataires, les autorisations préalables de signature de conventions réglementées ;
- l'actionnariat avec la mise en œuvre, dans le cadre de la poursuite du contrat de liquidité, du programme de rachat d'actions, l'information sur l'actionnariat d'Aéroports de Paris, la distribution d'acompte sur dividende, le projet de plan d'actionnariat salarié pour lequel le Groupe s'est engagé sur 2015 et qui sera définitivement réalisé au cours de l'année 2016 avec deux volets : une offre d'acquisition d'actions et une attribution gratuite d'actions, dont le principe a été validé par le conseil d'administration sous réserve de l'approbation d'une résolution spécifique par l'assemblée générale des actionnaires ;
- la stratégie du Groupe et les investissements avec notamment le bilan du plan stratégique 2011-2015 du groupe Aéroports de Paris, l'adoption du plan stratégique 2016/2020 dit « Connect 2020 », du business plan associé et du programme d'investissements et de financement 2016-2020 du groupe, l'autorisation préalable du conseil d'administration de signature du Contrat de Régulation Économique 2016-2020 (CRE3), la revue des principaux projets d'investissement, la contribution d'Aéroports de Paris aux fonds de compensation des nuisances aéroportuaires (FCNA), l'information sur la satisfaction clients, la participation au processus d'appel d'offres pour la concession d'aéroports internationaux ;
- la politique de la société Aéroports de Paris en matière d'égalité professionnelle et salariale, la sécurité au travail ;
- l'état de la cartographie des risques Groupe 2015, le bilan 2015 du contrôle interne, l'approbation du rapport du Président du conseil d'administration relatif à l'exercice 2014.

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

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

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, Directeur chargé des opérations aéroportuaires, Directeur de l'aéroport Paris-Charles de Gaulle : Franck GOLDNADEL ;
- la Directrice générale adjointe, Directrice Clients d'Aéroports de Paris : Laure BAUME ;
- le Directeur de l'aéroport Paris-Orly : Franck MEREYDE ;
- le Directeur immobilier : Serge GRZYBOWSKI ;
- la Directrice des ressources humaines : Alice-Anne MEDARD ;
- 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'École 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 ses mandats, Aéroports de Paris détenant une participation au sein Groupe TAV (soumis au droit turc), Augustin de ROMANET 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 Investment ») et de TAV Tepe Akfen Yatirim Insaat Ve Isletme A.S (« TAV Construction », 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 également Président et administrateur de Média Aéroports de Paris (SAS, co-entreprise avec JC Decaux), membre du Conseil de Direction de Relay@ADP (SAS, co-entreprise avec Lagardère) et membre du Conseil de la Société de Distribution Aéroporturaire (SAS, co-entreprise avec Lagardère). Depuis le 10 avril 2015, il est Président de la Fondation d'Entreprise d'Aéroports de Paris. En outre, Augustin de ROMANET est Président du conseil d'administration et du comité exécutif de Airport Council International (ACI) Europe (Association internationale sans but lucratif à statut belge), administrateur à la Régie autonome des transports parisiens (RATP), établissement public à caractère industriel et commercial, administrateur de la société européenne cotée, SCOR, et depuis le 11 février 2016, membre du Conseil de surveillance de la société Le Cercle des économistes SAS. 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 1er janvier 2014, a été renouvelé dans ses fonctions le 24 juillet 2014. Concernant ses mandats, Aéroports de Paris détenant une participation au sein Groupe TAV (soumis au droit turc), Patrick JEANTET est depuis février 2016 administrateur du conseil d'administration de TAV Havalimanlari Holding A.S (« TAV Airports » – société cotée en Turquie), de TAV Yatirim Holding A.S (« TAV Investment ») et de TAV Tepe Akfen Yatirim Insaat Ve Isletme A.S (« TAV Construction », filiale de TAV Yatirim Holding). Il est membre du comité des risques et du comité des nominations de TAV Havalimanlari Holding A.S (« TAV Airports »). Il est également membre du Conseil de surveillance de N.V. Luchthaven Schiphol, société soumise au droit néerlandais. Au sein du Groupe Aéroports de Paris, il est Président de CDG Express Etudes, Président du Conseil d'administration d'ADP Ingénierie et de Hub One, filiales d'Aéroports de Paris et, depuis le 24 décembre 2015, membre du Conseil d'administration de EPIGO, joint-venture avec SSP. Il est également membre du Conseil de surveillance de HIME, maison-mère de SAUR. Patrick JEANTET est chevalier de la Légion d'Honneur.

Edward ARKWRIGHT, né le 26 avril 1974, administrateur du Sénat, diplômé de l'Institut d'Études 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, de 2011 à 2012, 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 1er 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, membre du conseil d'administration de CDG Express Études 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). Edward ARKWRIGHT est chevalier de l'ordre national du Mérite.

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 1er 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), de CCS France (participation) et de EPIGO (co-entreprise). Franck GOLDNADEL est chevalier de l'ordre national du Mérite.

Franck MEREYDE, 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 1er mars 2011, Franck MEREYDE est nommé Directeur de l'aéroport Paris-Orly. Au sein du groupe Aéroports de Paris, Franck MEREYDE 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).

Serge GRZYBOWSKI, né le 14 septembre 1958, est diplômé de l'IEP de Paris et ancien élève de l'École Nationale d'Administration. Ancien administrateur civil à la Caisse des dépôts puis à la Direction du Trésor. Il a été Directeur Général Adjoint de Bourdais SA, puis Directeur Général de banques (La Hénin, Banque du Développement des PME), Directeur Général de Gécina. Il a exercé les fonctions de Président Directeur Général d'Icade, d'août 2007 à février 2015. Serge GRZYBOWSKI rejoint Aéroports de Paris en juillet 2015, en qualité de Directeur de l'Immobilier. Il est Président de Cœur d'Orly Investissements et membre du comité de direction de Cœur d'Orly Commerces Investissements, Président d'Aéroports de Paris Investissements et Président de Ville Aéroportuaire Immobilier. Il est Chevalier de l'Ordre National du Mérite et Chevalier de la Légion d'Honneur.

Laure BAUME, née le 10 septembre 1975, est diplômée de HEC. Elle débute sa carrière dans le groupe américain Kraft Foods (aujourd'hui Mondelez) en qualité d'assistante Chef de Produit sur la marque Milka (1998). En 2000, elle est nommée Chef de Produit Innovation sur la catégorie café, et rejoint en 2002 Kraft Foods International, à New York (USA), comme Responsable Catégorie Épicerie pour la zone Amérique Latine. En 2004, elle retourne chez Kraft Foods à Paris en tant que

Chef de marque Jacques Vabres et stratégie de développement durable sur le café. En 2006, elle rejoint le Club Méditerranée comme Directrice Marketing France, puis prend en 2008 le double poste de Directrice Marketing France et Directrice Suisse. En 2012, elle est nommée au comité de direction générale du Club Med en tant que Directrice Générale de la Business Unit Nouveaux Marchés Europe-Afrique et Marketing Stratégique du Groupe. 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), de Relay@adp (co-entreprise), de EPIGO (co-entreprise) et est également membre du conseil d'administration de Média Aéroports de Paris (co-entreprise).

Alice-Anne MEDARD, née le 30 mars 1963, est diplômée de l'IEP de Bordeaux et titulaire d'une maîtrise en droit public. Alice-Anne Médard a débuté sa carrière à l'international en tant que diplomate en Amérique du Nord et en Afrique, avant de poursuivre sa vie professionnelle dans l'univers juridique puis d'intégrer le monde de l'aéronautique en 2004. Ancienne secrétaire générale de la Direction générale de l'aviation civile au ministère de l'Écologie, du Développement durable et de l'Énergie, elle a occupé depuis 2004 différentes fonctions au sein de la DGAC : Sous-directrice des affaires juridiques au secrétariat général, Directrice de l'aviation civile pour la région Sud-Ouest. Elle a par ailleurs occupé le poste de Conseillère transport aérien et construction aéronautique au cabinet de Frédéric Cuvillier, Ministre délégué auprès du Ministre de l'Écologie, du Développement durable et de l'Énergie, chargé des Transports et de l'Économie maritime. Alice-Anne Médard rejoint Aéroports de Paris en août 2015, en qualité de Directrice des Ressources Humaines. Au sein du groupe Aéroports de Paris, Alice-Anne Médard est administrateur d'ADP Ingénierie et d'Aéroports de Paris Management (filiales d'Aéroports de Paris) et membre du comité de direction de Hub Safe (précédemment Alyzia Sûreté) (filiale d'Aéroports de Paris).

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. Il est également administrateur de la Fondation d'Aéroports de Paris.

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 de la fondation Aéroports de Paris. Il est Vice-Président des Aéroports Français (UAF) et de l'ONG Écoles du Monde, administrateur et secrétaire du bureau de la Fondation Long Thibaud Crespin. Au sein du groupe Aéroports de Paris, il est administrateur d'ADP Ingénierie.

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. Les Présidents des comités, ou un membre qu'ils auront désigné, rendent compte au conseil d'administration des débats et des avis des comités. Leurs attributions et modalités particulières de fonctionnement sont décrites dans le règlement intérieur consultable sur le site www.aeroportsdeparis.fr. Leur composition ainsi que leur activité au cours de l'exercice 2015 sont décrites ci-dessous.

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

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

La durée de la mission des membres de chaque comité est identique à la durée de leur mandat d'administrateur.

Le contrôleur général et le commissaire du gouvernement ou le commissaire du gouvernement adjoint peuvent assister avec voix consultative à toutes les réunions des comités. Un censeur désigné par le conseil d'administration peut également participer aux séances d'un comité. Il convient d'éviter la présence d'administrateurs croisés, entre Aéroports de Paris et toutes autres sociétés, dans des comités analogues.

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

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

Pour l'accomplissement de leurs travaux, les comités peuvent entendre les membres des directions du Groupe ou également recourir à des experts extérieurs en cas de besoin. Les comités doivent toutefois veiller à l'objectivité des experts ou conseils extérieurs concernés.

Membres des Comités associés au Conseil d'Administration au 31 décembre 2015	Augustin de Romanet*	Jacques Gounon	Serge Gentili	Solenne Lepage	Emmanuelle Yannakis[1]	Geneviève Chaux Debry	Marie-Anne Donsimoni	Frédéric Mougin	Jos Nijhuis	Jean-Paul Jouvent	Xavier Huillard
Comité d'audit et des risques		✦	✱	✱	✱						
Comité de la stratégie et des Investissements	✦			✱		✱	✱	✱	✱		
Comité des Rémunérations, nominations et de la Gouvernance		✱		✱	✦					✱	✱
Indépendant		●			●						
Représentant de l'État				●		●					

* *Président-directeur général* ✦ *Président de comité* ✱ *Membre*

[1] *Au 1er janvier 2016, Françoise Debrus remplace Emmanuelle Yannakis en tant que représentante permanente de la société Predica, administrateur indépendant.*

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 2015, le comité est composé de quatre membres : Jacques Gounon, son Président, administrateur indépendant, Serge Gentili, Solenne Lepage et Emmanuelle Yannakis, représentante permanente de la société Predica.

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

L'exposé, dans le rapport de gestion 2015 – chapitre 5 – Gouvernement d'entreprise, des mandats et fonctions remplis par les administrateurs au cours des cinq derniers exercices rend compte de leurs compétences dans les domaines comptable et financier.

Missions et fonctionnement

Le règlement intérieur du comité d'audit et des risques s'appuie sur le Code de commerce et les recommandations de l'AMF publiées le 22 juillet 2010 dans le « rapport final sur le comité d'audit ».

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

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

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

L'activité du comité d'audit et des risques en 2015

Le comité d'audit et des risques se réunit au moins quatre fois par an et autant que nécessaire, et ne peut se réunir que si la moitié de ses membres est présente. En 2015, il s'est réuni sept fois avec un taux de présence de ses membres de 96,43 %. Les Commissaires aux comptes ont participé aux sept séances du comité.

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

- l'arrêté des comptes sociaux et consolidés 2014 et des comptes semestriels 2015, l'adoption du rapport de gestion 2014, la re-prévision budgétaire consolidée 2015, l'établissement des documents de gestion prévisionnelle et le rapport sur l'évolution de la société Aéroports de Paris, le budget consolidé 2016, la fixation des tarifs des redevances aéronautiques 2016, l'affectation du résultat 2014 et la fixation du dividende, la distribution d'acomptes sur dividende, l'information sur le Nouveau Modèle de Gestion, l'actionnariat d'Aéroports de Paris ;
- le rapport du Président du conseil d'administration au titre de la loi de sécurité financière pour l'exercice 2014, la réévaluation des risques suite aux attentats de janvier 2015 et l'état de la cartographie des risques Groupe 2015, le point de situation sur la sûreté des plates-formes parisiennes et la sécurisation des accès sur l'aéroport de Paris-Orly, le bilan 2015 du contrôle interne, l'actualisation de la charte de l'audit interne du Groupe, le bilan 2014 de l'activité de la Direction de l'audit, l'avancement du programme d'audit 2015, le programme d'audit 2016, le suivi des actions des audits internes et externes, les conclusions d'un rapport d'audit sur la saisie des heures sur projets, les recommandations relatives à la nomination des Commissaires aux comptes ;
- le point sur la politique de gestion de trésorerie, l'autorisation de recours à des emprunts obligataires, l'autorisation des cautions, avals et garanties ;
- la revue des principaux projets d'investissement ;
- le plan d'affaires 2016-2020 associé au plan stratégique 2016-2020 « Connect 2020 », la communication financière sur ce plan stratégique ;
- l'information sur la transparence des implantations et participations d'Aéroports de Paris à l'étranger ;
- la notation extra-financière sollicitée en 2014.

Le 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 2015, 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 2015

Le comité de la stratégie et des investissements se réunit au moins trois fois par an et autant que nécessaire et ne peut se réunir que si la moitié de ses membres est présente. En 2015, il s'est réuni quatre fois avec un taux de présence de ses membres de 83,30 %. Il est à noter qu'un séminaire stratégique réunissant le conseil d'administration s'est également tenu le 24 novembre 2015.

Au cours de ses réunions, il a notamment abordé :

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

Le comité des rémunérations, nominations et de la gouvernance

Composition

Le comité des rémunérations, nominations et de la gouvernance est composé de cinq membres au maximum avec voix délibérative désignés parmi les administrateurs, dont un représentant de l'État, un administrateur représentant les salariés et des administrateurs nommés par l'assemblée générale. Il ne peut comprendre parmi ses membres aucun dirigeant mandataire social et est composé majoritairement d'administrateurs indépendants.

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

Au 31 décembre 2015, le comité est composé de cinq membres : Emmanuelle Yannakis, membre indépendant, représentante permanente de la société Predica et Présidente du comité, Jacques Gounon, Xavier Huillard, représentant permanent de la société Vinci, Jean-Paul Jouvent et Solenne Lepage.

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

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

Missions et fonctionnement

Le comité des rémunérations, nominations et de la gouvernance a notamment pour mission de formuler des propositions sur le montant et l'évolution de la rémunération totale des mandataires sociaux, ainsi que sur les avantages en nature ou tout autre mode de rémunération, dans le respect des recommandations de l'AFEP-MEDEF, de donner un avis sur la politique de rémunérations des principaux dirigeants de la Société, de proposer au conseil d'administration un montant global et la règle de répartition pour les jetons de présence des administrateurs en tenant compte de leur assiduité aux séances et une politique pour le remboursement des frais liés à l'exercice de la fonction d'administrateur.

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

L'activité du comité des rémunérations, nominations et de la gouvernance en 2015

Le comité des rémunérations, nominations et de la gouvernance se réunit au moins une fois par an et autant que nécessaire et ne peut se réunir que si les deux-tiers de ses membres sont présents. En 2015, il s'est réuni cinq fois avec un taux de présence de ses membres de 96 %.

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

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

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

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 2015 appelée à se réunir le 3 mai 2016, et le rapport des Commissaires aux comptes sur ce rapport figurent en annexes 2 et 3.

17

Informations sociales, environnementales et sociétales

17.1 Informations sociales 127

Politique des ressources humaines 127

Politique de l'emploi 127

Formation 127

Développement managérial 128

Rémunération 128

Statut du personnel 128

Répartition géographique 129

Organisation du temps de travail 129

Relations sociales 129

Santé et Sécurité 130

17.2 Indicateurs sociaux du Groupe 133

17.3 La politique de responsabilité sociétale d'entreprise (RSE) d'Aéroports de Paris 134

Information détaillée Responsabilité sociétale d'entreprise 134

Charte RSE Groupe : six engagements 134

Dialogue avec les parties prenantes : étude de matérialité des enjeux RSE 134

Loyauté des pratiques 134

Autres actions en faveur des droits de l'homme 134

Mesure et amélioration continue de la performance : notations et indices 135

Des filiales engagées dans le développement durable 135

17.4 Informations environnementales 135

La politique environnementale et énergétique 135

Prévention des pollutions et gestion des déchets 136

Utilisation durable des ressources 138

Lutte contre le changement climatique 139

L'adaptation aux changements climatiques 140

Protection de la biodiversité 140

Indicateurs environnementaux du Groupe 140

17.5 Informations sociétales 142

Impact territorial, économique et social de l'activité de la Société 142

Développement économique et social autour des plates-formes 142

Engagement pour l'emploi local 142

Dialogue et partenariats territoriaux 143

Achats et sous-traitance responsables 143

Mesures en faveur de la santé et de la sécurité des consommateurs 144

La Fondation Aéroports de Paris 145

17.6 Note méthodologique du *reporting* social, sociétal et environnemental 145

Périmètre 145

Méthodologie de *reporting* 146

Pertinence et choix des indicateurs 146

Consolidation et contrôle interne 147

Contrôles externes 147

Tableau de corrélation du Grenelle 147

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 politique de ressources humaine globale et équilibrée est mise en œuvre. Afin de renforcer les performances et la compétitivité dans l'environnement du secteur aérien, un plan de départs volontaires a été mis en œuvre en 2014, en ligne avec le Contrat de Régulation Économique 2011-2015 révisé.

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

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

Politique de l'emploi

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

La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC)

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

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

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

En 2015, une nouvelle négociation triennale a été conduite, portant globalement sur la GPEC, la formation et le contrat de génération. L'accord signé en février 2016 développe une vision Métiers à 3 ans, qui précisera notamment les tendances à venir pour les filières Accueil et technique.

Carrière et mobilité

L'entreprise déploie des dispositifs visant à favoriser la mobilité et l'évolution au sein de filières professionnelles identifiées. Le conseil aux salariés sera renforcé par le développement de la communication sur l'avenir des métiers et de la gestion individuelle au sein de la fonction ressources humaines de l'entreprise.

La charte, incluant le Groupe, et les principes de la mobilité ont été publiés en juin 2015. Des objectifs de mobilité ont été fixés aux directions opérationnelles Paris-Charles de Gaulle, Paris-Orly et de l'Immobilier pour 2015. Des immersions métiers sont organisées. Un espace métiers a été ouvert en mars 2015 et des forums métiers sont organisés. Ces dispositifs font partie du programme d'actions « *My Mob* ». En 2015 également, un outil de gestion des compétences a été défini et développé. L'accompagnement dans la prise de poste, pour les cadres nouvellement embauchés ou promus, se fait notamment lors des « journées d'intégration des cadres », organisées depuis 2011. Un dispositif similaire est en place pour les non cadres depuis 2013.

« *Graduate program* »

Le recrutement de jeunes cadres « viviers » s'est poursuivi afin d'anticiper le pourvoi à moyen terme de postes clés pour l'entreprise. Ce programme vise à recruter de jeunes diplômés (ingénieurs, généralistes/grandes écoles de commerce…), identifiés pour leur potentiel et susceptibles de tenir différentes fonctions dans les filières technique, exploitation et support. Ce programme a été refondu en 2015 pour devenir un « *graduate program* » (mutualisation du processus de recrutement : *assessment* sur site, accompagnement après l'intégration, dans une logique de promotion, possibilités de missions à l'international).

Image Employeur

Aéroports de Paris déploie un plan d'action image employeur visant à renforcer sa notoriété et son attractivité auprès des jeunes étudiants des grandes écoles et de l'université mais aussi auprès de salariés en projet de mobilité externe, dont les profils correspondent à ses besoins de recrutement. Pour la première fois, Aéroports de Paris a mis à l'honneur les métiers et les salariés du Groupe à travers un film, pour une diffusion sur Internet et les réseaux sociaux.

En 2015, l'entreprise a participé à 15 forums centrés sur plusieurs cibles : universités, grandes écoles d'ingénieurs, Bac + 2 techniques, alternance, lycéens, personnes handicapées, jeunes issus des quartiers prioritaires, riverains. Elle a été partenaire des forums JDA (Jeunes d'avenirs), RUE (rencontres Université Entreprise) et APB (admission post-bac). L'entreprise a encore été distinguée par plusieurs trophées : *Happy trainees* (stagiaires et alternants), *Randstad Award* les victoires du capital humain : Image Employeur, et apparaît dans des classements Employeurs (notamment, Le Figaro, Capital).

Formation

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

Les salariés suivent des formations collectives ciblées sur les orientations stratégiques de l'entreprise. En ce qui concerne la responsabilité sociétale d'entreprise (RSE), elle est ainsi inscrite dans plusieurs modules de formation interne. Les formations pour la mobilité/reconversion prennent la forme de Validation des acquis de l'expérience (VAE), longues formations, parcours modulaires de prise de poste. La formation est intégrée dans l'accord portant globalement sur la GPEC, la formation et le contrat de génération.

La politique de formation en alternance a par ailleurs permis en 2015 l'intégration de 61 alternants dont 42 contrats d'apprentissage et 19 contrats de professionnalisation.

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

Développement managérial

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

En 2015, les actions d'accompagnement pour les cadres se sont poursuivies concernant les pratiques managériales (définition des objectifs individuels, pilotage de la performance, modalités d'avancement individuel) et le développement professionnel (visibilité sur les évolutions de carrière et développement des compétences par la mobilité, repérage des postes clés, revues de carrière).

Les dispositifs Trajectoires ont concerné cette année 62 cadres et 171 salariés en Haute Maîtrise.

Une politique de développement managérial a été définie, ainsi que la déclinaison des actions correspondantes. Elle se fonde sur les 4 valeurs définies pour l'entreprise en 2014 : confiance, engagement, audace, ouverture. Ce projet a été construit pour mettre en place une représentation partagée du métier de manager et ancrer davantage ces valeurs dans la culture de l'entreprise au bénéfice de tous, en articulation avec le plan stratégique. Afin d'aider l'ensemble de la ligne managériale à incarner ces valeurs dans leurs responsabilités quotidiennes, une action phare est déployée pour aider les managers, près de 2 000, à traduire ces valeurs en comportements managériaux. En 2015, elle a concerné environ 450 personnes. En complément des actions présentielles, un guide et l'accès à une Boîte à outils virtuelle ont été transmis à l'ensemble des managers.

Rémunération

Salaires

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

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

En application de l'accord sur l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes, l'analyse des écarts salariaux avait conduit à des mesures de rattrapage pour 2010, 2011 et 2012. En 2013, 26 salariées en avaient bénéficié. Depuis 2014, les situations sont examinées au cas par cas.

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

Intéressement et participation

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

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

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

Aéroports de Paris et ses filiales à 100 % (à l'exclusion d'Aéroports de Paris Management) ont mis en place un dispositif de participation au profit de leurs salariés. 20 millions d'euros ont été versés pour l'ensemble du Groupe au titre de la participation en 2015 contre 19 millions d'euros en 2014.

Plans d'épargne Groupe et politique d'actionnariat salarié

Depuis le 1er 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 2015, l'abondement versé par l'entreprise a été de 8 millions (7 millions en 2014 et 2013).

Le Groupe s'est engagé sur 2015 pour un projet de plan d'actionnariat salarié, qui sera définitivement réalisé au cours de l'année 2016, avec deux volets : une offre d'acquisition d'actions de la Société à conditions préférentielles réservée aux salariés et anciens salariés d'Aéroports de Paris et des filiales adhérentes du plan d'épargne Groupe dans sa version révisée par l'avenant n° 4 du 10 décembre 2015 et, une attribution gratuite d'actions de la Société, dont le principe a été validé par le conseil d'administration, sous réserve de l'approbation d'une résolution spécifique par l'assemblée générale extraordinaire des actionnaires.

Statut du personnel

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

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

Répartition géographique

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

Organisation du temps de travail

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

Elle est de :

- 1 569 heures par an pour les personnels non-cadres en horaires administratifs, d'atelier et semi-continu ;
- 1 501 heures par an pour les personnels non-cadres en horaire continu ;
- 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 s'engage à animer un dialogue social de qualité respectant en cela les principes de l'Organisation International du Travail (OIT) : le Groupe développe le dialogue par la reconnaissance des organisations syndicales, le droit des salariés à une adhésion syndicale, le droit à la formation syndicale et la volonté à communiquer par les instances et réunions syndicales et représentatives du personnel.

Le dialogue s'articule autour d'un comité de groupe Aéroports de Paris, et pour Aéroports de Paris SA d'un comité d'entreprise, de 8 comités d'hygiène et de sécurité et des conditions de travail (CHSCT) et un CHSCT transversal ayant pour vocation de traiter des politiques relatives à l'hygiène et la sécurité concernant l'ensemble des salariés de l'entreprise, d'une instance centrale de délégués du personnel, de plus de 50 délégués syndicaux en application d'un accord sur le droit syndical qui augmente de façon très importante le nombre de mandats syndicaux. Les accords conclus font l'objet d'une communication à l'ensemble des salariés, grâce à plusieurs outils comme l'Intranet, les journaux internes, ou encore les « Infodif » (diffusion groupée).

Accords collectifs signés par thématique – Aéroports de Paris SA	2015	2014	2013
Rémunération (accords salariaux, intéressement, participation, frais médicaux)	2	2	1
Représentation du personnel	1	1	-
Diversité	-	1	1
Élections professionnelles	2	-	1
Filières professionnelles	-	-	-
Formation	-	1	-
Temps de travail	-	-	-
Préventions, santé au travail	-	-	1
Groupe Aéroports de Paris	1	-	1
Organisations	-	-	-
Retraites	-	1	-
Plan d'épargne (Entreprise et Groupe)	2	-	-
TOTAL	**7**	**6**	**5**

Santé et Sécurité

Prévention des risques professionnels

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

- La prévention des agressions et des incivilités ;
- La prévention des risques liés aux déplacements ;
- La prévention des risques psychosociaux.

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

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

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

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

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

- prévenir les risques : agents chimiques dangereux, amiante, électrique, manutention manuelle, troubles musculo-squelettiques ;
- renforcer la coordination ;
- améliorer la prévention liée aux situations de co-activité ;
- sensibiliser régulièrement les salariés au port des Équipement de Protection Individuelle.

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

Prévention des risques psychosociaux

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

- faire connaître et former les acteurs du réseau d'alerte, intégrer la prévention des RPS au parcours de professionnalisation des managers ;
- évaluer les RPS et analyser les accidents pour prévenir les situations de mal-être ;
- conduire les projets en anticipant la prévention des RPS, notamment en amont des réorganisations, favoriser la bonne compréhension des enjeux, la contribution de chacun, l'autonomie et la coopération.

L'accord « bien vivre au travail » a été signé le 28 août 2013. Un travail important a été mené pour l'appropriation des principes de l'accord par les managers, auprès notamment des comités de direction, en liaison avec la définition des valeurs de l'entreprise. Des actions concrètes d'accompagnement de certaines unités ont été mises en place pour améliorer le fonctionnement au sein de leurs équipes. Des groupes réfléchissent sur les nouveaux modes de fonctionnement en matière d'organisation des temps et des espaces de travail, de pratiques et d'outils numériques. Une procédure existe pour le traitement des situations de mal-être, individuelles ou collectives.

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

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

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

Les accords signés en la matière sont les suivants :

- accord définissant « les moyens de fonctionnement des CHSCT de proximité et du CHSCT transversal » signé le 28 septembre 2012 ;
- accord sur la « création d'un CHSCT transversal », signé le 9 août 2012 et mis en place en 2013 ;
- accord « bien vivre au travail », signé le 28 août 2013.

Politique Diversité

Aéroports de Paris est engagé depuis plusieurs années sur les différents champs de l'égalité des chances : l'insertion des travailleurs handicapés (1er accord collectif en 1991), l'égalité professionnelle (1er accord en 2003) et plus récemment au travers de l'accord collectif signé fin 2009 sur le maintien dans l'emploi des seniors puis du plan d'action relatif au contrat de génération 2013-2015. L'insertion et l'accompagnement des jeunes se placent également au cœur de nos dispositifs de formation.

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

La notation extra-financière réalisée par EthiFinance et la cotation « DJSI » ont enregistré une forte progression dans le domaine des Ressources humaines.

L'égalité professionnelle entre hommes et femmes

Le quatrième accord triennal relatif à l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes couvre la période 2014-2016. Il se conforme aux dernières exigences réglementaires. Les lignes directrices de la politique égalité professionnelle d'Aéroports de Paris et les mesures associées visent à assurer l'égalité salariale, à améliorer la mixité des emplois et à agir en faveur de l'articulation entre vie professionnelle et vie privée.

Le taux de féminisation de l'entreprise s'élève à 37,9 %, comme en 2014, 38 % les trois années précédentes. Cela s'explique notamment par la nature des recrutements réalisés, principalement dans des métiers techniques et réglementaires, très masculinisés. Le rééquilibrage progressif hommes-femmes dans la hiérarchie de l'entreprise s'est poursuivi. La part des femmes dans la catégorie cadre est de 36,3 % en 2015 contre 35,6 % en 2014, 34,8 % en 2013 et 2012, et 34,4 % en 2011. Un partenariat a été établi en 2015 avec l'association Elles bougent, qui a pour but de susciter des vocations féminines pour les métiers d'ingénieure et de technicienne, en s'appuyant notamment sur un réseau de « marraines » collaboratrices de l'entreprise.

L'entreprise a appliqué en 2013 les mesures salariales correctrices complémentaires prévues par l'accord. 26 salariées en ont bénéficié, complétant les 120 et 79 rattrapages réalisés respectivement en 2011 et 2012. À partir de 2014, les situations sont examinées au cas par cas. L'écart de rémunération hommes-femmes (en moyenne des salaires nets) s'est réduit : 8,7 % en 2015, contre 9,0 % en 2014, 10,4 % en 2013, 10 % en 2012 et 10,1 % en 2011.

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

Maintien dans l'emploi des seniors

La négociation sur le contrat de génération n'ayant pas abouti à la signature d'un accord collectif avec les organisations syndicales représentatives, un plan d'actions triennal a été mis en place en janvier 2014. Ces engagements sont similaires à ceux de l'accord collectif du 17 décembre 2009.

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

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

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

Emploi des jeunes

La direction s'est engagée en faveur de l'intégration des jeunes, notamment en fixant un taux de recrutement de 30 % de salariés jeunes en contrat à durée indéterminée (CDI) sur la durée du plan. Des parcours d'accueil et des référents sont mis en place et une attention particulière est portée à leur formation. Par ailleurs, l'entreprise confirme sa volonté de développer le recours à l'alternance comme moyen privilégié d'intégration des jeunes en CDI, en cohérence avec les besoins identifiés.

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

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

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

Emploi et insertion des personnes handicapées

Confirmant l'engagement d'Aéroports de Paris SA dans ce domaine depuis 1991, un nouvel accord a été signé le 17 janvier 2013 pour la période 2013-2015. Il s'inscrit dans une progression des objectifs d'embauches (43 recrutements réalisés en 2015 : 1 CDI, 24 contrats aidés, 5 contrats de formation en alternance et 13 stages) et d'achats de prestations (0,8 million d'euros). Il permet de plus de mieux accompagner l'intégration d'un travailleur handicapé au travers de l'engagement d'adapter son environnement de travail selon les besoins et de valoriser les actions des salariés qui sont leur tuteur.

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

Le taux d'emploi atteint en 2015 est de 6,5 % (6,46 % en 2014, 5,8 % en 2013 et 5,5 % en 2012).

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

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

Secteur du travail protégé et adapté

En 2015, Aéroports de Paris a confié plus de 800 000 euros de prestations à 25 fournisseurs issus de ces secteurs, pour un objectif annuel de 600 000 euros fixé par l'accord sur l'emploi des personnes handicapées. Les prestations sont de nature très diverse (nettoyage de véhicules, ramassage de déchets légers, traitements d'espaces verts, gestion du courrier, intérim administratif, traiteurs et plateaux-repas, petits travaux de bâtiments, mise à jour de plans…) et couvertes à 70 % par des contrats pluriannuels.

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

Filiales

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

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

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

Au-delà d'une politique proactive où le respect des droits de l'homme contribue au bon fonctionnement de l'entreprise, la société Aéroports de Paris développe son activité en accord avec les principes du Pacte Mondial dont il est signataire depuis 2003. Le Groupe s'engage à respecter et promouvoir les stipulations des conventions fondamentales de l'Organisation international du travail (OIT). Plus généralement, les évaluations extra-financières, les actions et la communication sur la démarche de l'entreprise s'appuient sur les lignes directrices de la norme ISO 26000, le référentiel de la performance en matière de RSE retenue par la Société.

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

Principes du Pacte Mondial et de l'OIT	Actions engagées
Droits de l'homme	
1. Soutenir et respecter la protection du droit international relatif aux droits de l'homme dans la sphère d'influence du Groupe	Code de déontologie Aéroports de Paris SA et codes de déontologie des 4 filiales détenues à 100 % (ADP Ingénierie, Aéroports de Paris Management, Hub Safe, Hub One), charte RSE Groupe
2. S'assurer que les sociétés du Groupe ne se rendent pas complices de violations des droits de l'homme	Code de déontologie Aéroports de Paris SA et codes de déontologie des 4 filiales détenues à 100 % (ADP Ingénierie, Aéroports de Paris Management, Hub Safe, Hub One)
Norme du travail/Principes de l'OIT	
3. Faire respecter la liberté d'association et la reconnaissance effective du droit aux négociations collectives	Dispositif de droit individuel à la formation syndicale et signature d'accord sur le droit syndical
4. Éliminer toutes les formes de travail forcé ou obligatoire	Intégration de critères éthiques dans le cahier des charges d'Aéroports de Paris applicable à nos fournisseurs et prestataires
5. Assurer l'abolition effective du travail des enfants	Intégration, par Aéroports de Paris, d'un code déontologique achat annexé aux contrats fournisseurs et prestataires visant à prévenir les risques de travail d'enfant
6. Éliminer la discrimination dans le travail et les professions	Engagement d'Aéroports de Paris en faveur de la lutte contre la discrimination à travers la signature de deux accords : l'égalité H/F (2014-2016), l'insertion des personnes en situation de handicap (2013-2015) et un plan d'action relatif au contrat de génération (2014-2015)
Respect de l'environnement	
7. Soutenir une approche préventive des défis environnementaux	Politique environnementale d'Aéroports de Paris
8. Prendre des initiatives pour promouvoir une responsabilité environnementale plus grande	Réalisation d'un programme de formation et sensibilisation à l'environnement pour l'ensemble du personnel d'Aéroports de Paris
9. Encourager l'essor et la diffusion de technologies respectueuses de l'environnement	Veille technologique et innovation (énergies renouvelables) d'Aéroports de Paris
Lutte contre la corruption	
10. Agir contre la corruption sous toutes ses formes, y compris l'extorsion de fonds et les pots-de-vin	Membre de l'ONG Transparency International France Signataire de la déclaration en faveur du lobbying responsable de Transparency France Bilan du 2e programme triennal de prévention de la fraude 2012-2014 pour Aéroports de Paris SA et établissement d'un projet de plan 2015-2017 pour le Groupe Engagement contre la corruption sous toutes ses formes dans la Charte Éthique Groupe

17.2 Indicateurs sociaux du Groupe

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

	Périmètre	2015	2014	Évolution
Effectif moyen				
Aéroports de Paris	2	6 553	6 798	- 3,6 %
Filiales		2 443	2 220	+ 10,0 %
dont Hub Safe		*1 545*	*1 359*	*+ 13,7 %*
dont ADP Ingénierie		*411*	*384*	*+ 7,0 %*
dont Hub One		*447*	*438*	*+ 2,1 %*
dont Aéroports de Paris Management		*40*	*39*	*+ 2,6 %*
TOTAL GROUPE	**1**	**8 996**	**9 018**	**- 0,2 %**
Hommes	2	4 069	4 222	- 3,6 %
Femmes	2	2 484	2 576	- 3,6 %
Embauches/Départs				
Embauches	1	616	707	- 12,9 %
en CDI	1	205	293	- 30,0 %
en CDD	1	411	414	+ 0,7 %
Départs	1	661	775	- 14,8 %
dont licenciements pour invalidité	*1*	*27*	*29*	*- 6,9 %*
dont licenciements pour motif économique	*1*	*-*	*-*	*-*
dont licenciements pour motifs personnels	*1*	*44*	*40*	*+ 10,0 %*
Taux de promotion (en %)	2	3,9	3,5	+ 11,4 %
Rémunérations				
Rémunération moyenne mensuelle nette (en €)	2	3 934	3 849	+ 2,2 %
Masse salariale brute (en M€)	1	473	468	+ 1,1 %
Charges sociales (en M€)	1	240	234	+ 2,6 %
Intéressement et participation (en M€)	1	38	31	+ 22,6 %
Organisation du temps de travail				
Salariés à temps plein	2	5 931	6 148	- 3,5 %
Salariés à temps partiel	2	622	650	- 4,3 %
Taux d'absentéisme	2	7,1 %	6,7 %	+ 0,4 pt
dont maladie	*2*	*5,3 %*	*4,9 %*	*+ 0,4 pt*
dont maternité	*2*	*0,4 %*	*0,5 %*	*- 0,1 pt*
dont congés autorisés	*2*	*0,7 %*	*0,6 %*	*+ 0,1 pt*
dont accidents du travail	*2*	*0,7 %*	*0,7 %*	*-*
Heures supplémentaires	2	12 475	13 148	- 5,1 %
Actions sociales				
Sommes versées au comité d'entreprise (en M€)	2	6,4	6,4	-
Subventions des restaurants du personnel (en M€)	2	8,5	8,7	- 2,3 %
Conditions d'hygiène et de sécurité				
Taux de fréquence	(✓) 2	12,3	15,5	- 20,6 %
Taux de gravité	2	1,05	1,03	+ 1,9 %
Nombre d'accidents du travail avec arrêt	1	297	-	-
Maladies professionnelles déclarées dans l'année	2	16	8	+ 100,0 %
Formation				
Sommes versées pour la formation professionnelle (en M€)	2	21,9	21,3	+ 2,8 %
Nombre d'heures moyen de formation par salarié	2	27	28	- 3,6 %
Nombre d'heures total de formation	(✓) 1	248 713	266 300	- 6,6 %
Emploi et insertion des travailleurs handicapés				
Nombre de travailleurs handicapés	2	373	365	+ 2,2 %
Nombre de travailleurs handicapés embauchés en CDI	2	1	10	- 90,0 %

Périmètre 1 : groupe Aéroports de Paris.
Périmètre 2 : société Aéroports de Paris.
(✓) Donnée 2014 vérifiée par KPMG à un niveau d'assurance raisonnable.

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

Information détaillée Responsabilité sociétale d'entreprise

Tous les ans, Aéroports de Paris rendait compte de ses activités de développement durable dans son rapport de Responsabilité sociétale d'entreprise établi selon les lignes directrices de la *Global Reporting Initiative* (GRI) et disponible sur son site Internet dans l'onglet RSE. À compter de 2015, ce rapport ne sera plus édité, la totalité de l'information RSE sera mise en ligne à aeroportsdeparis.fr, rubrique Groupe, onglet RSE. Parallèlement, la Direction de l'environnement et du développement durable déploie la politique de l'entreprise en suivant les lignes directrices de la norme ISO 26000 comme référentiel de la performance en matière de RSE.

Charte RSE Groupe : six engagements

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

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

La charte RSE Groupe illustre le renforcement du Groupe dans son pilotage RSE et sert de socle à la déclinaison des chartes thématiques signées au niveau du Groupe comme la charte Éthique (décrite dans le chapitre 4) ou la charte Diversité.

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

L'écoute, le dialogue et l'intégration des attentes des parties prenantes alimentent la stratégie de responsabilité sociétale d'Aéroports de Paris. Ce dialogue régulier avec l'ensemble des parties prenantes permet une meilleure appréhension des évolutions, enjeux et nouvelles attentes pour ensuite les intégrer dans les projets de stratégie RSE.

Dès 2006, Aéroports de Paris a réalisé une cartographie de ses parties prenantes et s'assure de l'existence de modes d'implication et de consultation[1] telles que des enquêtes de satisfaction (auprès des passagers et occupants des installations de l'aéroport) et des rencontres individuelles ou collectives (notamment avec les actionnaires, investisseurs, médias, etc.).

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[2].

Loyauté des pratiques

Lutte contre la corruption

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

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

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

- la diffusion à chaque collaborateur et à chaque nouveau promu ou embauché de la charte Éthique Groupe qui réaffirme les neuf principes fondamentaux destinés à guider les comportements de travail de l'ensemble des collaborateurs, dont le respect des principes de loyauté, d'équité et d'intégrité et le respect de la concurrence ;
- le troisième plan de prévention de la fraude 2015-2017 qui, dans la lignée du programme triennal 2012-2014, renforce les mesures de prévention, de détection et de traitement de la fraude ;
- la consultation du référent éthique en matière de prévention de la fraude et de la corruption étendue à l'ensemble des collaborateurs du Groupe ;
- 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 l'élaboration en 2015 de sa propre charte du Lobbying responsable ;
- l'adoption d'un code de bonne conduite pour la sécurité de l'information (COBOSI) mis à jour par Aéroports de Paris SA, le Groupe Hub One et ADP Ingénierie. L'entrée en vigueur du code est prévue début 2016 pour ADP Management et Hub Safe ;
- l'élaboration de « fiches réflexes éthiques », exposant des cas très concrets, ont été réalisées à destination des managers et des responsables ressources humaines (RRH) pour les aider dans leur accompagnement des collaborateurs dans ce domaine ;
- des actions de communication sur le thème de l'éthique ont été menées à l'intention des filiales et participations, notamment lors du séminaire international du Groupe qui s'est déroulé en octobre 2015 à l'initiative de la Direction internationale et des participations. Plus particulièrement, deux séminaires se sont tenus en 2015 avec TAV Airports et TAV Construction sur les règles éthiques et la lutte contre la corruption.

Autres actions en faveur des droits de l'homme

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

[1] *Les modes de consultation sont précisés sur le site Internet onglet RSE.*

[2] *Les enseignements de cette étude sont présentés sur le site Internet aeroportsdeparis.fr, onglet RSE.*

de contrats et d'autoévaluation RSE avec ses fournisseurs et prestataires dans le respect des droits humains. Aéroports de Paris renouvelle chaque année son engagement auprès du Pacte Mondial et a obtenu le statut *Advanced level*.

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

Mesure et amélioration continue de la performance : notations et indices

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

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

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

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

Les axes d'amélioration alimentent des plans de progrès pilotés par chaque entité et coordonnés par la Direction de l'environnement et du développement durable.

Les facteurs de risque RSE sont identifiés et pris en compte dans le management des risques[1].

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

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

Des filiales engagées dans le développement durable

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

17.4 Informations environnementales

La politique environnementale et énergétique

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

Pour certains objectifs, les niveaux d'atteinte sont publiés dans le présent rapport[2].

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

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

Les directions des aéroports de Paris-Charles de Gaulle et de Paris-Orly ont adopté un Système de Management Intégré (SMI) portant sur le respect des normes ISO 9001 de gestion de la qualité, ISO 14 001 de gestion de l'environnement et OHSAS 18 001 de gestion de la santé et

[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.*

[2] *Les autres objectifs seront publiés en mai 2016 dans le rapport RSE, mis en ligne sur le site Internet aeroportsdeparis.fr, dans la rubrique Groupe onglet RSE.*

de la sécurité au travail. La direction de l'aéroport de Paris-Charles de Gaulle a vu sa certification renouvelée en mars 2015 et l'aéroport de Paris-Orly en juin 2015.

En juin 2015, Aéroports de Paris SA a été certifié ISO 50001 pour ses activités d'exploitation et de développement des aéroports franciliens et de gestion d'énergie à partir de sources fossiles et renouvelables (biomasse, géothermie, photovoltaïque). Aéroports de Paris a ainsi été le premier groupe gérant un système aéroportuaire de cette taille disposant d'un système de management de l'énergie certifié ISO 50001.

La certification des systèmes de management environnemental porte sur :

- le respect de la réglementation environnementale ;
- la mise à disposition de ressources humaines et financières nécessaires ;
- la recherche systématique de voies d'amélioration pour les principaux impacts environnementaux (déchets, eau, émissions atmosphériques, consommation d'énergie…) ;
- la compétence de tous les collaborateurs par la formation, la sensibilisation ou l'information ;
- la maîtrise opérationnelle de l'impact des activités en situation normale comme en situation d'urgence ;
- le contrôle des performances par des audits (internes ou externes) et d'autres pratiques de surveillance et de mesures environnementales (effectuées notamment par le Laboratoire d'Aéroports de Paris, certifié ISO 9001 et accrédité par le Comité français d'accréditation COFRAC).

La sensibilisation des salariés et le partage d'informations relatives à la préservation et la protection de l'environnement et à la maîtrise de l'énergie sont réalisés tout au long de l'année via des outils de communication interne environnementale notamment par le système de gestion électronique des documents et des articles du journal d'Aéroports de Paris. La Direction de l'environnement et du développement durable continue de former systématiquement les salariés intervenant dans le domaine de l'environnement et de l'énergie. Un cursus complet de formation a été conçu en 2013 et sera refondu et optimisé début 2016. Depuis sa création 396 personnes l'ont suivi.

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

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

- diminuer les émissions de CO_2 par passager de 50 % entre 2009 et 2020 tout en développant le trafic ;
- améliorer notre efficacité énergétique de 1,5 % par an sur la période 2016-2020 ;
- établir la part d'énergies renouvelables dans la consommation finale à 15 % en 2020.

Prévention des pollutions et gestion des déchets

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

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

Aéroports de Paris SA déploie une politique ambitieuse pour réduire les émissions de CO_2 par passager liées à ses consommations d'énergie de 50 % entre 2009 et 2020[1]. Conformément à l'article L. 229-25 du Code de l'environnement, Aéroports de Paris SA réalise chaque année le bilan de ses émissions de gaz à effet de serre et déploie des actions pour limiter ses émissions directes et indirectes et, avec ses partenaires, les émissions induites par ses activités (voir le paragraphe « Lutte contre le changement climatique »).

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

Aéroports de Paris SA a aussi participé à l'élaboration de l'arrêté du 27 juillet 2012 relatif à l'utilisation des moteurs auxiliaires de puissance (APU) sur les plates-formes parisiennes et participe au suivi de l'application de cet arrêté.

Le Laboratoire d'Aéroports de Paris exploite cinq stations de mesure de la qualité de l'air sur les plates-formes Paris-Orly et Paris-Charles de Gaulle. Il surveille, en continu, les rejets des centrales de production d'énergie.

Les données d'émissions[2] de CO_2 en 2015 des centrales sont présentées dans le tableau des indicateurs environnement et vérifiées par un tiers dans le cadre du PNAQ.

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^2 qui optimise le traitement des eaux pluviales.

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

La qualité de la nappe phréatique est également régulièrement mesurée par le Laboratoire d'Aéroports de Paris sur les trois principales plates-formes, grâce à un réseau de points de mesures (piézomètres) permettant de suivre les variations du niveau des nappes et de la qualité des eaux.

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

[2] *Les émissions de NO_x des centrales seront publiées sur le site Internet aeroportsdeparis.fr, onglet Groupe, rubrique RSE en mai 2016.*

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.

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

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

Le groupe de travail a également identifié la filière des déchets de chantier cependant, les filières de valorisation sont en cours de déploiement, de même pour le recyclage du plâtre.

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

Les installations classées pour la protection de l'environnement (ICPE)

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

Aéroports de Paris exploite des ICPE soumises à autorisation répondant à des prescriptions spécifiques définies par arrêté préfectoral comme les centrales énergétiques des aéroports de Paris-Charles de Gaulle, Paris-Orly et Paris-Le Bourget au titre de leurs activités de combustion et de réfrigération. Conformément aux prescriptions des arrêtés d'exploitation de ces centrales, le Laboratoire d'Aéroports de Paris assure la surveillance en continu de leurs rejets atmosphériques. Un bilan de fonctionnement annuel, communiqué aux autorités locales, rend compte de leur conformité. Aéroports de Paris exploite aussi des ICPE 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'atterrissage en fonction de la catégorie acoustique de l'aéronef et de la taxe sur les nuisances sonores aériennes (TNSA) contribuent aussi à limiter le bruit dans la mesure où elles encouragent l'utilisation d'aéronefs moins bruyants et pénalisent les vols de nuit. La TNSA est recouvrée par la DGAC, son produit est reversé à Aéroports de Paris et finance des dispositifs d'isolation phonique au profit des riverains.

Dans le cadre de cette procédure, Aéroports de Paris SA gère les dossiers d'aide à l'insonorisation présentés par les riverains des aéroports de Paris-Charles de Gaulle, Paris-Orly et Paris-Le Bourget dont le logement est construit dans le périmètre d'un Plan de Gêne Sonore (PGS).

Aéroports de Paris SA réceptionne les nouvelles demandes d'aides, les instruit, les présente aux commissions locales consultées sur l'octroi des aides et verse aux riverains les aides financières qui leur sont attribuées pour des diagnostics et des travaux d'insonorisation. Il a créé un service dédié au programme d'aide aux riverains pour les accompagner à chaque étape des dossiers. En 2015, 1 784 dossiers ont été traités et une procédure permettant aux riverains de bénéficier gratuitement d'une assistance à maîtrise d'ouvrage a été mise en place en 2013.

Aéroports de Paris SA met à disposition du public l'outil Vitrail pour visualiser les trajectoires des avions et accéder à des informations en ligne). Disponible dans les maisons de l'environnement et du développement durable de Paris-Orly et de Paris-Charles de Gaulle, Vitrail est aussi mis à disposition des communes qui le souhaitent, via des conventions. Fin 2015, 23 communes en disposent.

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

Les dépenses pour l'environnement

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

En 2015, aucune indemnité n'a été versée en exécution d'une décision judiciaire de nature environnementale. Aucune action de réparation significative n'a été nécessaire en raison de dommages causés à l'environnement.

L'assurance de responsabilité civile « atteinte à l'environnement »

Aéroports de Paris a souscrit à une assurance de responsabilité civile des risques environnementaux. La garantie couvre les activités déclarées de la société Aéroports de Paris SA.

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

Utilisation durable des ressources

Consommations d'eau et approvisionnement en fonction des contraintes locales

Aéroports de Paris SA distribue l'eau potable sur les plates-formes aéroportuaires. Paris-Charles de Gaulle dispose d'un château d'eau et d'un surpresseur tandis que Paris-Orly et Paris-Le Bourget s'alimentent par points de distribution d'eau potable.

Avec pour objectif de diminuer ses consommations internes d'eau potable de 5 % par passager entre 2009 et 2015, Aéroports de Paris SA a développé 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 hydroéconomes (mousseurs, chasses d'eau économiques, etc.) qui ont réduit de 12 % par an la consommation d'eau potable d'Orly Sud. Des urinoirs secs ont été testés en 2014 auprès des passagers du terminal 2A de Paris-Charles de Gaulle ;
- optimisation de l'arrosage des espaces verts en limitant l'arrosage en pleine journée en été, diminuant ainsi l'évaporation de l'eau.

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

Consommations de matières premières et mesures d'amélioration

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

Il veille cependant à intégrer des critères environnementaux pour ses achats de matériaux. L'accent porte sur l'utilisation de matières recyclables, recyclées ou économes en matière première, sans pour autant dégrader la qualité des aménagements.

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

Consommations énergétiques et mesures d'amélioration

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

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

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

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

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

Depuis 2012, les principaux projets livrés à Paris-Charles de Gaulle (Hall M, gare de fret Banalisée 3, immeuble de bureaux Altaï) sont certifiés Haute Qualité Environnementale (HQE). En outre, la filiale Hub One effectue un suivi précis de ses consommations et poursuit la virtualisation des serveurs. D'importants travaux au datacenter ont optimisé la configuration et la sécurisation des salles et amélioré la performance énergétique.

Le futur bâtiment du siège social est conçu pour obtenir les labels HQE « excellent » (certification française) et BREEAM « *very good* » (certification britannique la plus répandue dans le monde). Le bâtiment de jonction entre les terminaux Sud et Ouest de Paris-Orly est conçu pour obtenir la certification HQE. D'autres projets sont également concernés par une certification HQE ou BREEAM.

Le recours aux énergies renouvelables

Plusieurs systèmes de production d'énergies renouvelables sont opérationnels sur les aéroports. Mise en service début 2011, il est prévu à terme que la centrale géothermique de Paris-Orly produise 100 % de la chaleur nécessaire au chauffage des aérogares et du quartier d'affaires Cœur d'Orly et évitera l'émission de 9 000 tonnes de CO_2 par an. En 2012, Paris-Charles de Gaulle a mis en service un système de thermo-frigo-pompe à haut rendement pour le chauffage et le refroidissement du satellite 4 ainsi qu'une centrale biomasse qui assure 25 % des besoins en chaleur de la plate-forme et évite en mode nominal l'émission de 18 000 tonnes de CO_2 par an.

Plusieurs installations font appel à l'énergie solaire.

La toiture du restaurant interentreprises de Paris-Orly est équipée de 72 m^2 de panneaux solaires thermiques qui peuvent chauffer 4 000 litres d'eau, pour une économie annuelle d'électricité d'environ 30 000 kWh.

Le long du chemin piétonnier reliant Orlytech à la gare du RER voisine, Aéroports de Paris a installé des lampadaires autonomes dotés d'un aérogénérateur et d'un panneau solaire photovoltaïque.

Le chauffe-eau solaire thermodynamique mis en service à Paris-Le Bourget fin 2011 alimente en eau chaude la caserne des pompiers. La ferme solaire livrée en juin 2013 à Paris-Charles de Gaulle permet d'alimenter en électricité la maison de l'environnement voisine en 2015. Par ailleurs, 600 m² de panneaux solaires photovoltaïques ont été mis en service à Paris-Le Bourget en décembre 2015.

Depuis la mi-novembre 2015, Paris-Le Bourget utilise la géothermie pour chauffer près de 70 % des besoins internes d'Aéroport de Paris sur la plate-forme. Ce système permet également de produire du froid et produit, au total, l'équivalent de 30 % des consommations totales d'énergie interne d'Aéroport de Paris sur la plate-forme. Il permet d'économiser environ 120 t de CO_2.

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

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

Sur la plateforme de Paris-Le Bourget, 100 % de l'électricité sera d'origine renouvelable et française en 2016.

Utilisation des sols et mesures prises

En tant qu'aménageur, Aéroports de Paris veille au respect de l'équilibre de la diversité du vivant. La problématique de l'exploitation des sols est traitée conformément aux réglementations et aux engagements du développement durable définis par les lois dites du « Grenelle 1 » et « Grenelle 2 ».

En lien avec les 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[1]

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_2 font l'objet d'une surveillance stricte. Grâce aux investissements réalisés en équipements de production thermique bas carbone (principalement biomasse et géothermie), Aéroports de Paris ne dépasse pas les quotas qui lui sont alloués et n'en achète donc pas sur les marchés.

En réduisant ses consommations d'énergie et en développant sa production d'énergies renouvelables, Aéroports de Paris SA a réduit de 36,0 % les émissions de CO_2 liées à ses consommations énergétiques de 2009 à la fin du troisième trimestre 2015[2].

Depuis 2012, les aéroports Paris-Charles de Gaulle et Paris-Orly ont obtenu, le niveau 3 de *l'Airport Carbon Accréditation*, programme de certification de l'ACI Europe (*Airports Council International Europe*). L'aéroport de Paris-Le Bourget a obtenu le niveau 2 en 2012 et le niveau 3 en 2015. Cette accréditation, dont tous les paramètres sont vérifiés par un tiers une année sur deux, valide le calcul et les actions de baisse des émissions internes d'Aéroports de Paris (niveau 2) et de ses parties prenantes (niveau 3).

La lutte contre le changement climatique ne consiste pas seulement à modifier les fonctionnements internes, elle concerne aussi les partenaires d'Aéroports de Paris sur l'ensemble des plates-formes aéroportuaires. Une série d'actions conjointes ont permis de réduire le temps de roulage, le nombre d'arrêts et la consommation de kérosène des avions. Sur les principales plates-formes, des prises d'alimentation 400 Hz aménagées au poste de stationnement des avions peuvent remplacer les groupes électrogènes diesel (GPU) ou les moteurs thermiques auxiliaires (APU) pour l'alimentation en électricité. En partenariat avec la DGAC et Air France, l'aéroport Paris-Charles de Gaulle développe 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_2. 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_2.

Un bilan complet des émissions de CO_2 et gaz à effet de serre est disponible sur le site Internet Aéroports de Paris, rubrique Groupe onglet RSE volet Environnement.

Le PDE[3], plan d'aide à la mobilité

Pour aider les salariés à mieux gérer leur mobilité et réduire l'impact environnemental de leurs déplacements, Aéroports de Paris SA déploie un plan de déplacements entreprise (PDE) depuis 2005.

L'informatique à la rescousse

Pour réduire les besoins de mobilité pendant la journée de travail, un réseau de 53 salles de visioconférence et d'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 visait à renforcer l'attractivité des transports en commun, réduire les besoins en déplacement et développer un usage raisonné de la voiture. Il propose aussi des solutions adaptées à la diversité de la demande. Vingt actions ont été définies pour limiter les déplacements, se déplacer autrement ou limiter les émissions liées au déplacement des clients et fournisseurs Un nouveau plan d'action sera déployé sur la période 2016-2018 et présentera 4 axes et 10 actions.

Réduire l'empreinte carbone de la flotte de véhicules

Aéroports de Paris SA a commandé et pris livraison entre 2012 et 2015 d'environ 200 véhicules électriques et a déployé les points de charge appropriés. Fin 2015, 245 points de charge étaient déployés et 153 véhicules électriques étaient en service. À fin 2014, les émissions de CO_2 de sa flotte de véhicules ont diminué de 8 % pour un objectif de 10 % entre 2010 et 2015.

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

[1] *Le bilan complet des émissions de CO_2 et Gaz à effet de serre est disponible sur le site Internet aeroportsdeparis.fr, rubrique Groupe, onglet RSE, volet Environnement.*

[2] *Voir le paragraphe Le recours aux énergies renouvelables.*

[3] *Plan de déplacements entreprise.*

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

Faciliter l'accès aux plates-formes

Aéroports de Paris SA travaille avec différentes entités chargées des transports en commun sur les plates-formes afin d'identifier des actions pour améliorer la desserte des aéroports.

Les principales mesures d'accès aux plateformes sont décrites au chapitre 6[1].

L'adaptation aux changements climatiques

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

Un risque spécifique « environnement naturel » a été intégré en 2014 à la cartographie des risques.

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

Protection de la biodiversité

Disposant de plus de 6 000 hectares de territoires franciliens, Aéroports de Paris SA est directement concerné par la protection de la biodiversité qui figure parmi les cinq thématiques de sa politique environnementale et énergétique 2011-2015 et 2016-2020.

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

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

Un diagnostic de la richesse en espèces végétales et animales vivant sur les territoires gérés par Aéroports de Paris a été effectué en 2011. Un recensement des arbres implantés sur la plate-forme Paris-Charles de Gaulle a été réalisé en 2012, suivi par une nouvelle étude biodiversité en 2014[2].

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

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

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

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 à la page 145 de ce chapitre.

[1] *Pour plus de renseignement voir le paragraphe du chapitre 6 dédié à Paris-Charles de Gaulle, intitulé « Les accès à la plate-forme » et le paragraphe du chapitre 6 dédié à Paris-Orly, intitulé « Les accès à la plate-forme ».*

[2] *Voir le paragraphe intitulé « Protection de la biodiversité ».*

	Périmètre	2015		2014
Consommation d'eau potable (en m³)		**2 977 392**		**2 821 397**
Paris-Charles de Gaulle	1	2 377 556		2 175 419
Paris-Orly	1	532 848		570 399
Paris-Le Bourget	1	66 988		75 579
Consommation interne d'eau potable (en m³)		**1 438 069**		**1 423 589**
Paris-Charles de Gaulle	2	1 087 945		1 056 088
Paris-Orly	2	335 182		341 278
Paris-Le Bourget	2	14 942		26 223
Consommation de gaz (en MWh PCS)		**258 644**		**242 612**
Paris-Charles de Gaulle	1	199 207		182 727
Paris-Orly	1	43 627		41 658
Paris-Le Bourget	1	15 810		18 227
Achat d'électricité totale (interne + externe) (en MWh)		**475 597**		**471 112**
Paris-Charles de Gaulle	1	338 847		335 241
Paris-Orly	1	113 711		112 785
Paris-Le Bourget	1	23 038		23 086
Consommation d'électricité interne		**360 917**	(✓)	**359 655**
Paris-Charles de Gaulle	2	280 177		277 813
Paris-Orly	2	78 354		79 240
Paris-Le Bourget	2	2 386		2 602
Production thermique (en MWh)		**321 879**		**311 093**
Paris-Charles de Gaulle	1	223 989		227 032
Paris-Orly	1	88 600		84 061
Paris-Le Bourget	1	9 290		14 216
Production frigorifique (en MWh)		**143 854**		**135 900**
Paris-Charles de Gaulle	1	120 484		115 467
Paris-Orly	1	22 662		19 737
Paris-Le Bourget	1	708		696
Émissions de CO_2 PNAQ[1][2] (en tonnes)		**48 203**	(3)	**40 421**
Paris-Charles de Gaulle	1	38 699	(3)	31 994
Paris-Orly	1	6 492	(3)	5 358
Paris-Le Bourget	1	3 012	(3)	3 069
Volume Déchets Industriels Banals collectés (en tonnes)		**40 763**		**37 635**
Paris-Charles de Gaulle	2	32 223		28 924
Paris-Orly	2	6 945		7 419
Paris-Le Bourget	2	1 595		1 292
Volume des Déchets Industriels Banals internes collectés (en tonnes)		**16 168**	(✓)	**16 703**
Paris-Charles de Gaulle	1	9 453		9 667
Paris-Orly	1	6 188		6 486
Paris-Le Bourget	1	527		550
Taux de valorisation des DIB internes				
Recyclés	2	27,5 %		27,4 %
Incinérés	2	64,7 %		67,6 %
Enfouis	2	5,7 %		5,0 %

Périmètre 1 : périmètre interne (Aéroports de Paris SA) et externe Aéroports de Paris SA (tiers présents sur nos aéroports).
Périmètre 2 : périmètre interne (Aéroports de Paris SA seule).
[1] *Données vérifiées par un vérificateur tiers.*
[2] *Données 2014 et 2015 calculées sur l'année civile.*
[3] *Corrections des données publiées dans le rapport de gestion 2014 pour intégrer la donnée ajustée après la procédure d'audit.*
(✓) *L'indicateur a été revu à un niveau d'assurance raisonnable en 2015 par un organisme tiers indépendant.*

	Périmètre	2015		2014
Volume des Déchets Industriels Dangereux internes collectés (en tonnes)		**2 992**	(4)	**2 529**
Paris-Charles de Gaulle	2	2 878	(4)	2 396
Paris-Orly	2	114		100
Paris-Le Bourget	2	(5) nd		33
Aide à l'insonorisation des riverains				
Nombre de dossiers traités en CCAR travaux		**1 784**		**599**
Paris-Charles de Gaulle		1 100		266
Paris-Orly		582		333
Paris-Le Bourget		102		0
Montants engagés (en M€)		**33,45**		**11,66**
Paris-Charles de Gaulle		16,03		5,82
Paris-Orly		14,03		5,84
Paris-Le Bourget		3,39		-

Périmètre 2 : périmètre interne (Aéroports de Paris SA seule).
[4] Correctif apporté sur la valeur publiée dans le rapport de gestion 2014.
[5] La donnée 2015 n'étant pas disponible au 31 janvier 2016, cette donnée sera publiée sur le site aeroportsdeparis.fr, rubrique Groupe onglet RSE avant fin avril 2016.
nd : non défini.

17.5 Informations sociétales

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

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

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

Développement économique et social autour des plates-formes

Dans le cadre de sa politique de développement durable, Aéroports de Paris promeut la coopération économique et sociale avec les collectivités locales pour faire bénéficier les territoires de sa croissance. Il entretient aussi un dialogue suivi avec les riverains via de nombreux partenariats et la mise à disposition d'outils, services en ligne principalement. Les modes de dialogue sont décrits dans le rapport de Responsabilité Sociétales d'Aéroports de Paris[1].

Engagement pour l'emploi local

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

La société Aéroports de Paris investit, depuis quinze ans, dans des dispositifs favorisant l'insertion, l'employabilité et le maintien dans l'emploi, aux côtés de ses partenaires économiques. Ses dispositifs d'accès à l'emploi, regroupés sous la marque Planet'Airport, ont obtenu en 2013 un « trophée défis RSE ». Lors de sa réunion de coordination et de gestion de juillet 2015, le Conseil économique et social des Nations Unies (ECOSOC) a accordé à Planèt'AIRport le statut consultatif spécial d'Organisation non gouvernementale (ONG).

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

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

[1] Disponible sur le site Internet aeroportsdeparis.fr.

Près de 119 000 personnes travaillent sur les plates-formes aéroportuaires, dont 88 600[1] pour l'aéroport Paris-Charles de Gaulle. On estime à plus de 340 000 le nombre total d'emplois (emplois directs[2], indirects[3], induits[4] et catalytiques[5]) générés par les plates-formes, soit plus de 8 % de l'emploi salarié francilien (données étude BIPE 2012).

Aéroports de Paris SA accompagne aussi les jeunes entreprises ou en soutient l'implantation sur ses territoires d'ancrage. À Paris-Charles de Gaulle, il s'appuie sur deux structures partenariales : une pépinière et un centre de ressources territorial. Il épaule les petites et moyennes entreprises (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[6].

Dialogue et partenariats territoriaux

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

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

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

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

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

Achats et sous-traitance responsables

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

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

Éthique et sécurisation des processus achats et approvisionnements

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

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

La Direction des achats a engagé un programme pour placer sous sa responsabilité tous les approvisionnements de l'entreprise afin de sécuriser davantage le processus achats, notamment les achats d'un montant inférieur à 15 000 euros. Préparé depuis deux ans, ce programme s'assortit d'un accompagnement à la conduite du changement et d'un cursus de formation des logisticiens. Il est déployé depuis le 15 janvier 2015.

Un code de déontologie achats, annexé au règlement intérieur d'Aéroports de Paris, établit les règles d'éthique vis-à-vis des fournisseurs et prestataires. Il est notamment diffusé aux salariés.

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

Performance sociale et environnementale des fournisseurs

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

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

Une grille d'analyse multicritères recouvrant les enjeux RSE adaptés à la typologie d'achat est réalisée en interne (avec l'appui des experts RSE internes Direction des achats/Direction du développement durable, Direction des ressources humaines) et permet à Aéroports de Paris d'évaluer le niveau de maturité RSE des candidats.

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

Sur les segments d'achats de service à fort enjeu social en terme de RSE, (représentant plus de 30 % du chiffre d'affaires achats), la Direction

[1] *Données 2014, tous contrats confondus (CDI, CDD, intérim, alternance et autres contrats).*

[2] *Emploi direct : nombre d'emplois des entreprises présentes sur les aéroports.*

[3] *Emploi indirect : nombre d'emplois nécessaires aux prestations effectuées pour le compte des entreprises aéroportuaires par des fournisseurs non présents sur les plates-formes.*

[4] *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.*

[5] *Emploi catalytique : nombre emplois nécessaires à la production de l'offre en biens et services à l'attention des touristes en Île-de-France.*

[6] *Voir également le paragraphe Développement des achats aux PME.*

des achats s'appuie sur une experte RSE et sous-traitance au sein de la Direction des ressources humaines. Cette dernière a bâti une méthodologie éprouvée afin d'évaluer la maturité des soumissionnaires sur les critères sociaux (droit du travail, santé sécurité, formation, non-discrimination…) ; les candidats sont invités à remettre un mémoire RSE où leurs pratiques doivent être justifiées sur les différents items (accompagnés de documents de preuve). L'experte RH analyse chacun des livrables et participe aux négociations où un temps de discussion est dédié à ce sujet.

Ces critères permettent de mettre en concurrence les fournisseurs, de les faire progresser sur les thématiques importantes pour l'entreprise et de les accompagner dans la durée sur l'amélioration de leurs performances.

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

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

La démarche va être étendue aux autres marchés de services.

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

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

Pour l'aider dans sa démarche, la Direction des achats a initié en 2011 un partenariat avec le GESAT[1], qu'elle a renouvelé en 2014 pour deux ans.

De plus, Aéroports de Paris SA intègre des clauses d'insertion sociale dans certains marchés de développement de la plate-forme de Paris-Orly : pour la jetée Est, une dizaine de marchés de construction sont concernés ; des clauses d'insertion sociale ont également été intégrées dans les marchés de travaux de la jonction.

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

Signataire de la charte PME, Aéroports de Paris SA a pour objectif de développer davantage encore ses achats avec les PME sur les territoires d'emprise aéroportuaire.

Elle participe régulièrement à des rencontres avec des PME des territoires et d'Île-de-France qui renforcent le lien avec le tissu économique local : rencontres d'affaires du Grand Roissy en juin 2015, rencontres ARD (Agence régionale de développement en Île-de-France) en novembre 2015, rencontre à la CCI 94 en décembre 2015.

Un baromètre est envoyé chaque année aux fournisseurs et recueille leur appréciation sur le respect des engagements contractuels et des délais de paiement ou encore la qualité de la relation partenariale. La Direction des achats a obtenu une note de 59/100 en 2015.

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

La sécurité aéroportuaire

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

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

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

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

La protection des personnes et des installations

En matière de protection des personnes et des installations, les politiques de prévention prises en réponse aux mesures et réglementations établies

[1] *Groupement des établissements et services d'aide par le travail.*

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

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

Concernant le Plan Vigipirate, la Direction de la sûreté, du management des risques et de la conformité reçoit les directives de l'État, les analyse et les transmet aux directions d'aéroport et aux entités concernées, accompagnées de conseils pour leur mise en œuvre.

Pour leur part, les directions d'aéroport et la Direction de l'immobilier sont chargées d'assurer la sécurité du patrimoine et des bâtiments placés sous leur responsabilité et des personnes qu'ils abritent. Elles s'assurent à ce titre du respect des obligations incombant au propriétaire (mises aux normes et mesures liées notamment au développement durable).

Concourant à la fois à la protection des aéronefs et des personnes, les pôles de viabilité hivernale des aéroports Paris-Charles de Gaulle, Paris-Orly et Paris-Le Bourget concentrent toutes les activités et moyens dédiés à la neige et au dégivrage, définissent les règles, procédures et modes opératoires dans ces domaines. Ils couvrent les activités côté piste (routes, voies de circulation avions, pistes, aires de dégivrage, etc.) et le réseau routier côté ville (routes et parcs de stationnement).

La Fondation Aéroports de Paris

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

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

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

Par ailleurs, la Fondation a créé son « Prix coup de cœur de la Fondation » qui encourage les collaborateurs de l'entreprise dans leur engagement sociétal, humanitaire, associatif. Tous les ans, la fondation verse un bonus de 2 000 euros à l'association dans laquelle un salarié est engagé et l'aura fait connaître. En 2015, deux initiatives ont particulièrement retenu l'attention du jury et ont obtenu le même nombre de voix. Le Président et les membres du conseil d'administration de la Fondation ont ainsi décidé pour cette première édition d'attribuer le « Prix coup de cœur de la Fondation » aux deux associations :

- association « AEVE Autisme Espoir Vers l'École » qui œuvre pour amener, par une pédagogie éducative intensive (Méthode des 3i), des enfants diagnostiqués autistes à une vie sociale et scolaire aussi normales que possible ;
- association « Centrafrique sans Frontière » pour son action visant à venir en aide aux femmes de Centrafrique victimes du Sida ainsi qu'aux enfants orphelins, notamment par la construction d'une maison des femmes.

En parallèle, le Prix des salariés invite les salariés à voter chaque année pour leur projet préféré, parmi ceux que la fondation soutient. Tous les ans, la fondation versera une subvention complémentaire à l'association lauréate (2 000 euros en 2015). L'Association Coup de Pouce, a été choisie en 2015 pour son programme d'actions en faveur de la réussite scolaire pour tous.

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

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

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 2015 est fondée sur une année calendaire (du 1er janvier au 31 décembre 2015) pour assurer une cohérence avec la réglementation française et le bilan social des sociétés françaises.

La période de *reporting* environnemental est fondée sur une année glissante du 1er octobre 2014 au 30 septembre de l'année 2015, à l'exception des émissions de CO_2 des centrales qui restent en année calendaire.

Périmètre

Le périmètre du *reporting* a pour objectif d'être représentatif des activités significatives du Groupe.

Domaine social

Le *reporting* social d'Aéroports de Paris est réalisé, depuis 2006, selon les exigences du Code de commerce, et prend comme base les effectifs inscrits et rémunérés au cours de l'année civile et exprimés en équivalent temps plein. Le périmètre des effectifs couvre Aéroports de Paris SA et

les sociétés (contrôlées) du Groupe et des filiales détenues à 50 % ou plus consolidées par intégration globale : ADP Ingénierie, Aéroports de Paris Management, Hub Safe et Hub One (anciennement Hub télécom).

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

Domaine environnemental

Le *reporting* environnemental et sociétal est réalisé sur le périmètre des activités d'Aéroports de Paris SA à l'exception des cas particuliers indiqués ci-dessous.

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

Les données environnementales quantitatives des filiales détenues à 50 % ne sont pas intégrées au rapport de gestion au vu des impacts et de la représentativité des données par rapport à Aéroports de Paris SA et du caractère non significatif des données. Aéroports de Paris SA regroupe en effet les trois plateformes aéroportuaires de Paris-Charles de Gaulle, Paris-Orly et Paris-Le Bourget. Les actions environnementales et sociétales des filiales d'Aéroports de Paris SA sont néanmoins intégrées dans les paragraphes opportuns du rapport de gestion 2015.

Variation de périmètre

Les variations de périmètre sont prises en compte à la date de leur mise en service effective. Toutefois, il est toléré que des acquisitions, cessions, créations ou gains de contrats soient pris en compte uniquement après une pleine année d'exploitation selon l'activité exercée.

- Périmètre social : la mise à jour du périmètre s'effectue en année N.
- Périmètre environnemental : la mise à jour du périmètre s'effectue en année N+1.

Lorsque les données sont jugées pertinentes, la consolidation peut être effectuée selon le nouveau périmètre pour les années antérieures afin de faciliter les comparaisons (*pro forma*).

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

Méthodologie de *reporting*

La collecte et les méthodes de calcul et de consolidation sont définies par des procédures rassemblées dans les protocoles de *reporting* social et environnemental. La diffusion de ces protocoles est réalisée auprès des personnes impliquées à tous niveaux dans l'élaboration du *reporting*.

Pertinence et choix des indicateurs

Les indicateurs publiés par Aéroports de Paris visent à rendre compte, en toute transparence, des résultats annuels du Groupe en matière de responsabilité sociétale et, le cas échéant, des attentes des parties prenantes. Le choix des indicateurs s'effectue au regard des impacts sociaux, environnementaux et sociétaux de l'activité des sociétés du Groupe et des risques associés aux enjeux stratégiques de l'entreprise.

Les données choisies reposent sur un socle commun répondant :

- aux engagements et à la politique de responsabilité sociétale d'Aéroports de Paris ;
- aux obligations réglementaires fixées par le gouvernement français ;
- aux performances et impacts du Groupe relatifs aux principaux enjeux.

Les **indicateurs sociaux** publiés par Aéroport de Paris se basent sur trois niveaux d'indicateurs :

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

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

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

- la préservation des ressources et les consommations d'énergie, d'eau et de matières premières ;
- les pollutions et la gestion des déchets ;
- le changement climatique et l'adaptation ;
- les certifications et les projets labellisés ;
- la formation et la sensibilisation à l'environnement ;
- les dépenses pour prévenir les conséquences de l'activité sur l'environnement.

Le choix des indicateurs environnementaux a été réalisé selon une approche pertinente facilitant la compréhension des enjeux réels du Groupe et la comparaison avec des entreprises du même secteur. Ce choix tient compte également en fonction de la disponibilité des données au moment de la rédaction du rapport de gestion, ces enjeux sont détaillés dans le rapport de Responsabilité sociétale.

Limites méthodologiques et spécificités

Les méthodologies utilisées pour certains indicateurs sociaux et environnementaux peuvent présenter des limites du fait :

- de la variation des corps de métiers entre Aéroports de Paris SA et ses filiales ;
- des particularités des lois sociales de certains pays ;
- de la variation du périmètre d'activité d'une année sur l'autre ;
- de la difficulté de récupérer de l'information en cas de sous-traitance et/ou de société en participation avec des partenaires extérieurs ;
- des modalités de collecte et de saisie de ces informations ;
- de la disponibilité des données durant l'exercice de *reporting*.

Le rapport de gestion 2015 fait état des données connues par le Groupe à la date de fin d'exercice. Ces données pourraient toutefois faire l'objet de corrections au cours de l'année suivante si une anomalie significative était avérée et sous réserve d'une justification détaillée.

À partir de 2014, la consolidation des données de consommation d'électricité interne est calculée sur la méthodologie de l'*Airport Carbon Accreditation*.

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 ;
- 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 2015 d'Aéroports de Paris en application de l'article L. 225-102-1 alinéa 7 du Code de commerce a été menée par Deloitte & Associés.

Des indicateurs tels que les émissions de CO_2 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 2015 disponible sur www.aeroportsdeparis.fr et se présente comme suit :

Indicateurs sociaux	O/N	Justification
a) Emploi		
Effectif total ; Répartition des effectifs par âge	O	Chap. 17.1 et chap. 17.2
Sexe et zone géographique	O	Chap. 17.1
Embauches et licenciements	O	Chap. 17.2
Rémunérations et leur évolution	O	Chap. 17.1
b) Organisation du travail		
Organisation du temps de travail	O	Chap. 17.1
Absentéisme	O	Chap. 17.2
c) Relations sociales		
Organisation du dialogue social (procédures d'information et de consultation du personnel et de négociation)	O	Chap. 17.1
Bilan des accords collectifs	O	Chap. 17.1
d) Santé et sécurité		
Conditions de santé et de sécurité au travail	O	Chap. 17.1
Bilan des accords signés avec les organisations syndicales ou les représentants du personnel en matière de santé et de sécurité au travail	O	Chap. 17.1
Accidents du travail, fréquence et gravité ainsi que les maladies professionnelles	O	Chap. 17.1 et chap. 17.2
e) Formation		
Politiques mises en œuvre en matière de formation	O	Chap. 17.1
Nombre total d'heures de formation	O	Chap. 17.2
f) Égalité de traitement		
Mesures prises en faveur de l'égalité hommes/femmes	O	Chap. 17.1
Mesures prises en faveur de l'emploi et de l'insertion des personnes handicapées	O	Chap. 17.1
La politique de lutte contre les discriminations	O	Chap. 17.1
g) Promotion et respect des stipulations des conventions fondamentales de l'Organisation internationale du travail		
Au respect de la liberté d'association et du droit de négociation collective	O	Chap. 17.1
À l'élimination des discriminations en matière d'emploi et de profession	O	Chap. 17.1
À l'élimination du travail forcé ou obligatoire	O	Chap. 17.1
À l'abolition effective du travail des enfants	O	Chap. 17.1

Indicateurs sociaux	O/N	Justification
a) Politique générale en matière environnementale		
L'organisation de la Société pour prendre en compte les questions environnementales Et, le cas échéant, les démarches d'évaluation et les certifications en matière d'environnement	O	Chap. 17.4
Les actions de formation et d'information des salariés menées en matière de protection de l'environnement	O	Chap. 17.4
Les moyens consacrés à la prévention des risques environnementaux et des pollutions	O	Chap. 17.4
Montant des provisions et garanties pour risques en matière d'environnement	O	Chap. 17.4
b) Pollution et gestion des déchets		
Mesures de prévention, de réduction ou de réparation de rejets dans l'air, l'eau et le sol affectant gravement l'environnement	O	Chap. 17.4
Mesures de prévention, de recyclage et d'élimination des déchets	O	Chap. 17.4
Prise en compte des nuisances sonores et de toute autre forme de pollution spécifique à une activité	O	Chap. 17.4
c) Utilisation durable des ressources		
Consommation d'eau	O	Chap. 17.4
Approvisionnement en eau en fonction des contraintes locales	O	Chap. 17.4
Consommation de matières premières et les mesures prises pour améliorer l'efficacité dans leur utilisation	O	Chap. 17.4
Consommation d'énergie, les mesures prises pour améliorer l'efficacité énergétique et le recours aux énergies renouvelables	O	Chap. 17.4
Utilisation des sols	O	Chap. 17.4
d) Changement climatique		
Les rejets à effet de serre	O	Chap. 17.4
Adaptation aux conséquences du changement climatique	O	Chap. 17.4 Nous évaluons les risques en terme de coûts de l'énergie.
e) Protection de la biodiversité		
Mesures prises pour préserver ou développer la biodiversité	O	Chap. 17.4

Indicateurs sociaux	O/N	Justification
a) Impact territorial, économique, et social de l'activité de la Société		
En matière d'emploi et de développement régional	O	Chap. 17.1 et chap. 17.5
Sur les populations riveraines ou locales	O	Chap. 17.1 et chap. 17.5
b) Relations entretenues avec les personnes ou les organisations intéressées par l'activité de la Société (associations d'insertion, établissements d'enseignement, association de défense de l'environnement, associations de consommateurs et les populations riveraines)		
Conditions de dialogue avec ces personnes ou organisations	O	Chap. 17.3
Actions de partenariat ou de mécénat	O	Chap. 17.5
c) Sous-traitance et fournisseurs		
Prise en compte dans la politique d'achat des enjeux sociaux et environnementaux	O	Chap. 17.5
Importance de la sous-traitance et la prise en compte dans les relations avec les fournisseurs et les sous-traitants de leur responsabilité sociale et environnementale	O	Chap. 17.5
d) Loyauté des pratiques		
Actions menées pour prévenir de la corruption	O	Chap. 17.5
Mesures prises en faveur de la santé et de la sécurité des consommateurs	O	Chap. 17.5
e) Autres actions engagées en faveur des droits de l'homme		
Autres actions engagées en faveur des droits de l'homme	O	Chap. 17.2 et chap. 17.3

18 Principaux actionnaires

18.1 Actionnariat de la Société RFA 149

18.2 Changement de contrôle de la Société RFA 149

Répartition du capital 150

Actionnariat du personnel 150

Droit de vote double 150

18.3 Pactes d'actionnaires 150

Alliance avec Schiphol Group 150

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 2015, il détient 50,6 % du capital et des droits de vote de la Société. La Société estime qu'il n'y a pas de risque que le contrôle par l'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 2015 sur la base des seuils suivants : intermédiaires détenant un minimum de 20 000 actions, actionnaires détenant un minimum de 1 action. En ajoutant les actionnaires au nominatif, 96,9 % du capital a été identifié. Le TPI a identifié 299 investisseurs institutionnels.

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 ».

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

Répartition du capital

Actionnaires	Au 31/12/2015 % du capital et des droits de vote	Au 31/12/2015 Nombre d'actions	Au 31/12/2014 % du capital et des droits de vote	Au 31/12/2014 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	7,0 %	6 944 513	6,9 %	6 858 473
Institutionnels non-résidents	15,0 %	14 881 917	14,5 %	14 308 999
Actionnaires individuels français et non identifiés	4,7 %	4 593 516	5,5 %	5 476 356
Salariés[1]	1,7 %	1 618 190	1,6 %	1 619 098
Autodétention[2]	0,2 %	224 790	0,0 %	-
TOTAL	**100,0 %**	**98 960 600**	**100,0 %**	**98 960 600**

[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 Aéroparts 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 1er 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 1er 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 Fonds 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 salariés 4 représentant les porteurs de parts, eux-mêmes porteurs de parts, et de 4 représentants d'Aéroports de Paris et des sociétés ayant adhéré au PEG. Les représentants des salariés porteurs de parts sont élus par les porteurs de parts, le conseil de surveillance comportant au moins un porteur de parts de chaque compartiment. Le conseil de surveillance exerce notamment le droit de vote attaché aux titres compris dans le fonds et à cet égard désigne un ou plusieurs mandataires pour représenter le fonds aux assemblées générales de la Société.

Droit de vote double

En application de l'article L 225-123 du Code de commerce, certains actionnaires disposeront automatiquement d'un droit de vote double à compter du 3 avril 2016[1].

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 1er décembre 2008, entre Aéroports de Paris et Schiphol Group (« l'Accord de coopération »), prévoyant des participations croisées entre Aéroports de Paris et Schiphol Group[2], 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.

[1] *Voir à ce sujet le chapitre 21.2.*

[2] *Voir également le paragraphe du chapitre 6 « Partenariat avec Schiphol Group ».*

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.

Droit de veto 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, exerçable, dans un délai convenu entre les parties, en cas de cession par l'État d'actions Aéroports de Paris 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 Aéroports de Paris 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 1er 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.

19

Opérations avec les apparentés

19.1 Relations avec l'État et les autorités administratives 152

Contrôle économique et financier 152

Cour des comptes 152

Inspection générale des finances 152

Conseil général de l'environnement et du développement durable 152

19.2 Relations avec des apparentés 153

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 ».

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.

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 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.

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.

19.2 Relations avec des apparentés

Aéroports de Paris a conclu :

- le 31 août 2015, le Contrat de Régulation Économique avec l'État, portant sur la période tarifaire 2016-2020 (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 ») ;
- 4 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 Études 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 2015, 2014 et 2013 figurent respectivement en annexe 1 du présent document de référence, du document de référence 2014 et du document de référence 2013.

20

Informations financières concernant le patrimoine, la situation financière et les résultats RFA

20.1 Comptes consolidés et annexes du groupe Aéroports de Paris au 31 décembre 2015 **155**

Compte de résultat consolidé 155

État du résultat global 156

État consolidé de la situation financière 157

Tableau des flux de trésorerie consolidés 158

Tableau de variation des capitaux propres consolidés 159

Annexe aux comptes consolidés 160

20.2 Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés **220**

I. Opinion sur les comptes consolidés 220

II. Justification des appréciations 220

III. Vérification spécifique 221

20.3 Comptes sociaux et annexes d'Aéroports de Paris au 31 décembre 2015 **222**

Compte de résultat 222

Actif du bilan 223

Passif du bilan 223

Tableau des flux de trésorerie 224

Annexes aux comptes sociaux 225

20.4 Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels **250**

I. Opinion sur les comptes annuels 250

II. Justification des appréciations 250

III. Vérifications et informations spécifiques 250

20.5 Informations financières *pro forma* *251*

20.6 Informations financières intermédiaires **251**

20.7 Politique de distribution des dividendes **251**

Dividendes versés au cours des trois derniers exercices 251

Politique de distribution 251

Délai de prescription 251

20.8 Procédures judiciaires et d'arbitrage **251**

JSC Investissements 251

Terminal 2E 251

Requêtes en matière de redevances 252

20.9 Changement significatif de la situation financière ou commerciale depuis le 31 décembre 2015 **252**

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

20.1 Comptes consolidés et annexes du groupe Aéroports de Paris au 31 décembre 2015

Compte de résultat consolidé

(en millions d'euros)	Notes	2015	2014[1]
Produit des activités ordinaires	**10**	**2 916**	**2 791**
Autres produits opérationnels courants	11	18	7
Achats consommés	12	(109)	(102)
Charges de personnel	13	(707)	(686)
Autres charges opérationnelles courantes	14	(920)	(904)
Dotations et dépréciations nettes de reprises	15	(471)	(442)
Quote-part de résultat des entreprises mises en équivalence opérationnelles	18	60	73
Autres produits et charges opérationnels	16	-	(7)
Résultat opérationnel (y compris MEE opérationnelles)[2]		**787**	**730**
Produits financiers		47	40
Charges financières		(153)	(155)
Résultat financier	**17**	**(106)**	**(115)**
Quote-part de résultat des entreprises mises en équivalence non opérationnelles	18	6	(2)
Résultat avant impôt		**687**	**613**
Impôts sur les résultats	19	(256)	(210)
Résultat net des activités poursuivies		**431**	**403**
Résultat de la période		**431**	**403**
Résultat attribuable aux participations ne donnant pas le contrôle		1	1
Résultat attribuable aux propriétaires de la société mère		**430**	**402**
Résultat attribuable aux participations ne donnant pas le contrôle			
Résultat de base par action (en euros)	*20*	*4,35*	*4,07*
Résultat dilué par action (en euros)	*20*	*4,35*	*4,07*
Résultats des activités poursuivies par action attribuables aux propriétaires de la société mère			
Résultat de base par action (en euros)	*20*	*4,35*	*4,07*
Résultat dilué par action (en euros)	*20*	*4,35*	*4,07*

[1] *Chiffres retraités suite aux changements de principes de comptabilisation tels que décrits en note 8.*
[2] *Incluant la quote-part du résultat des entreprises mises en équivalence opérationnelles.*

État du résultat global

(en millions d'euros)	2015	2014[1]
Résultat de la période	**431**	**403**
• Écarts de conversion	2	1
• Éléments de résultat global afférents aux entreprises associées, nets d'impôt	12	(3)
Éléments recyclables en résultat	**14**	**(2)**
• Gains et pertes actuariels sur engagement de retraite, afférents aux entités intégrées globalement	16	(40)
• Gains et pertes actuariels sur engagement de retraite, afférents aux entreprises associées	-	(1)
Éléments non recyclables en résultat	**16**	**(41)**
RÉSULTAT GLOBAL TOTAL POUR LA PÉRIODE	**461**	**360**
Résultat global total pour la période attribuable		
• Aux participations ne donnant pas le contrôle	1	1
• Aux propriétaires de la société mère	460	359

[1] *Chiffres retraités suite aux changements de principes de comptabilisation tels que décrits en note 8.*

État consolidé de la situation financière

Actifs

(en millions d'euros)	Notes	Au 31/12/2015	Au 31/12/2014
Immobilisations incorporelles	21	104	82
Immobilisations corporelles	21	5 953	5 928
Immeubles de placement	22	503	443
Participations dans les entreprises mises en équivalence	18	1 234	1 180
Autres actifs financiers non courants	23	181	155
Actifs d'impôt différé	19	2	1
Actifs non courants		**7 977**	**7 789**
Stocks		18	14
Clients et comptes rattachés	24	510	525
Autres créances et charges constatées d'avance	25	110	78
Autres actifs financiers courants	23	67	99
Trésorerie et équivalents de trésorerie	26	1 729	1 266
Actifs courants		**2 434**	**1 982**
Actifs détenus en vue de la vente	3	24	21
TOTAL DES ACTIFS		**10 435**	**9 792**

Capitaux propres et passifs

(en millions d'euros)	Notes	Au 31/12/2015	Au 31/12/2014
Capital	27	297	297
Primes liées au capital	27	543	543
Actions propres	27	(24)	-
Résultats non distribués	27	3 390	3 239
Autres éléments de capitaux propres	27	(81)	(100)
Capitaux propres – part du Groupe		**4 125**	**3 979**
Participations ne donnant pas le contrôle	27	1	1
Total des capitaux propres		**4 126**	**3 980**
Emprunts et dettes financières à long terme	29	4 426	4 079
Provisions pour engagements sociaux - part à plus d'un an	13	426	452
Autres provisions non courantes	28	53	62
Passif d'impôt différé	19	231	200
Autres passifs non courants	31	117	116
Passifs non courants		**5 253**	**4 909**
Fournisseurs et comptes rattachés	32	455	322
Autres dettes et produits constatés d'avance	33	458	391
Emprunts et dettes financières à court terme	29	75	116
Provisions pour engagements sociaux - part à moins d'un an	13	15	20
Autres provisions courantes	28	30	28
Passif d'impôt exigible	19	23	26
Passifs courants		**1 056**	**903**
TOTAL DES CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS		**10 435**	**9 792**

Tableau des flux de trésorerie consolidés

(en millions d'euros)	Notes	2015	2014
Résultat opérationnel (y compris MEE opérationnelles)[1]		**787**	**730**
Charges (produits) sans effet sur la trésorerie	34	356	350
Produits financiers nets hors coût de l'endettement		8	6
Capacité d'autofinancement opérationnelle avant impôt		**1 151**	**1 086**
Variation du besoin en fonds de roulement	**34**	**83**	**25**
Impôts sur le résultat payés		(231)	(198)
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles		**1 003**	**913**
Cessions de filiales (nettes de la trésorerie cédée) et entreprises associées	34	5	-
Acquisition de filiales et participations (nette de la trésorerie acquise)	34	-	(24)
Investissements corporels et incorporels	34	(526)	(407)
Variation des dettes et avances sur acquisitions d'immobilisations		72	(38)
Acquisitions de participations non intégrées	34	(49)	(5)
Variation des autres actifs financiers		(5)	(7)
Produits provenant des cessions d'immobilisations corporelles		6	-
Dividendes reçus	34	59	45
Flux de trésorerie utilisés pour les activités d'investissement		**(438)**	**(436)**
Subventions reçues au cours de la période	34	4	-
Acquisitions/cessions nettes d'actions propres		(24)	-
Dividendes versés aux actionnaires de la société mère	27	(311)	(183)
Encaissements provenant des emprunts à long terme		507	496
Remboursement des emprunts à long terme		(178)	(462)
Intérêts payés		(125)	(172)
Produits financiers encaissés		28	53
Flux de trésorerie provenant des activités de financement		**(99)**	**(268)**
VARIATION DE TRÉSORERIE ET D'ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE		**466**	**209**
Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture de la période		1 262	1 053
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture de la période	26	1 728	1 262

[1] *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: Écarts de conversion	Autres éléments de capitaux propres: Écarts actuariels	Autres éléments de capitaux propres: Réserve de juste valeur	Part Groupe	Participations ne donnant pas le contrôle	Total
Situation au 01/01/2014 (publié)	**297**	**543**	**-**	**3 024**	**-**	**(60)**	**(2)**	**3 802**	**-**	**3 802**
Résultat de la période				402				402	1	403
Autres éléments de capitaux propres				(5)	1	(40)	1	(43)	-	(43)
Résultat global – 2014	-	-	-	397	1	(40)	1	359	1	360
Dividendes				(183)				(183)		(183)
Autres variations				1				1		1
SITUATION AU 31/12/2014	**297**	**543**	**-**	**3 239**	**1**	**(100)**	**(1)**	**3 979**	**1**	**3 980**

(en millions d'euros)	Capital	Primes liées au capital	Actions propres	Résultats non distribués	Autres éléments de capitaux propres: Écarts de conversion	Autres éléments de capitaux propres: Écarts actuariels	Autres éléments de capitaux propres: Réserve de juste valeur	Part Groupe	Participations ne donnant pas le contrôle	Total
Situation au 01/01/2015	**297**	**543**	**-**	**3 239**	**1**	**(100)**	**(1)**	**3 979**	**1**	**3 980**
Résultat de la période				430				430	1	431
Autres éléments de capitaux propres				11	2	16	1	30		30
RÉSULTAT GLOBAL – 2015	**-**	**-**	**-**	**441**	**2**	**16**	**1**	**460**	**1**	**461**
Mouvements sur actions propres			(24)					(24)		(24)
Dividendes				(311)				(311)		(311)
Autres variations[1]				21				21	(1)	20
SITUATION AU 31/12/2015	**297**	**543**	**(24)**	**3 390**	**3**	**(84)**	**-**	**4 125**	**1**	**4 126**

Les éléments contribuant à la variation des capitaux propres consolidés sont commentés en note 27.

[1] *Les autres variations correspondent à la contrepartie de la charge relative au plan d'actionnariat salarié (cf. note 16).*

Annexe aux comptes consolidés

Sommaire détaillé des notes aux comptes consolidés

Note 1	Déclaration de conformité	160
Note 2	Remarques liminaires	161
Note 3	Comparabilité des exercices	161
Note 4	Règles et méthodes comptables	163
Note 5	Gestion du risque financier	171
Note 6	Gestion du capital	172
Note 7	Soldes intermédiaires de gestion	173
Note 8	Information financière comparative retraitée	174
Note 9	Information sectorielle	176
Note 10	Produit des activités ordinaires	180
Note 11	Autres produits opérationnels courants	181
Note 12	Achats consommés	181
Note 13	Coût des avantages du personnel	182
Note 14	Autres charges opérationnelles courantes	185
Note 15	Amortissements, dépréciations et provisions	187
Note 16	Autres produits et charges opérationnels	187
Note 17	Résultat financier	187
Note 18	Entreprises mises en équivalence	189
Note 19	Impôts	193
Note 20	Résultat par action	195
Note 21	Immobilisations incorporelles et corporelles	196
Note 22	Immeubles de placement	197
Note 23	Autres actifs financiers	199
Note 24	Clients et comptes rattachés	200
Note 25	Autres créances et charges constatées d'avance	200
Note 26	Trésorerie et équivalents de trésorerie	201
Note 27	Capitaux propres	201
Note 28	Autres provisions	202
Note 29	Dettes financières	203
Note 30	Instruments financiers	205
Note 31	Autres passifs non courants	210
Note 32	Fournisseurs et comptes rattachés	211
Note 33	Autres dettes et produits constatés d'avance	211
Note 34	Flux de trésorerie	212
Note 35	Informations relatives aux parties liées	214
Note 36	Engagements hors bilan	215
Note 37	Honoraires des Commissaires aux comptes	216
Note 38	Liste des sociétés du périmètre de consolidation	217
Note 39	Événements postérieurs à la clôture	219

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 2015 ont été établis en conformité avec les normes « IFRS » (*International Financial Reporting Standards*) telles qu'adoptées par l'Union européenne au 31 décembre 2015.

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 1er janvier 2015 et non encore approuvées par l'Union européenne n'a pas d'incidence significative 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

Note 2 Remarques liminaires

Les comptes du groupe Aéroports de Paris au 31 décembre 2015 ont été arrêtés par le conseil d'administration du 16 février 2016. Ces comptes seront soumis à l'approbation des actionnaires lors de l'assemblée générale qui se tiendra le 3 mai 2016.

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

Les actions Aéroports de Paris se négocient sur la Bourse de Paris depuis 2006. Le titre Aéroports de Paris est coté à l'Euronext Paris Compartiment A.

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 2015, 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 Signature du Contrat de Régulation Économique 2016-2020

Aéroports de Paris et l'État ont formellement signé le 31 août 2015 le Contrat de Régulation Économique portant sur la période 2016-2020. Les principales caractéristiques de ce contrat, dont l'économie a été arrêtée le 29 juillet 2015, ont été présentées dans le communiqué de presse publié le 29 juillet 2015 et disponible sur le site Internet www.aeroportsdeparis.fr.

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

Pour faire face à ces nouveaux défis, le nouveau contrat pour 2016-2020 prévoit sur la base d'un périmètre de régulation inchangé :

- un plan d'investissements de 3 milliards d'euros ;
- une stratégie client ambitieuse basée sur une démarche d'offres de services personnalisés ;
- une nouvelle structure tarifaire pour se repositionner favorablement face à la concurrence ;
- un objectif de rémunération des capitaux investis sur le périmètre régulé de 5,4 % à l'horizon 2020.

Le Contrat de Régulation Économique 2016-2020 est accessible sur le site Internet du Groupe : www.aeroportsdeparis.fr.

3.1.2 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 Management (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, 6e 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 contrat de concession, qui est entré en vigueur le 1er octobre 2015, le consortium Nuevo Pudahuel a pour missions principales :

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

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

Le décret d'adjudication de la concession de l'aéroport international Arturo Merino Benítez de Santiago du Chili a été publié le 21 avril 2015 au journal officiel chilien[1]. Par conséquent, le consortium *Nuevo Pudahuel* formé par Aéroports de Paris Management, VINCI Airports et Astaldi voit ses missions d'études et de préparation à l'exploitation débuter immédiatement. Il sera détenteur du droit à opérer l'aéroport international Arturo Merino Benítez de Santiago du Chili pour une durée de 20 ans à compter du 1er octobre 2015.

3.1.3 Nouveau modèle de gestion

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

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

[1] *http://www.diariooficial.interior.gob.cl/versiones-anteriores/do/20150421*

Par ailleurs, le principal autre changement opéré réside dans la compensation directe de la production immobilisée (précédemment comptabilisée entre le chiffre d'affaires et les charges) en diminution des coûts concernés. Au 31 décembre 2014, la production immobilisée qui s'élevait à 79 millions, est dorénavant répartie en diminution des frais de personnels et autres coûts.

Les impacts de ces changements sont présentés en note 8 et note 9.

3.1.4 Cession du siège social

Le Groupe a conclu en mars 2015 un acte de vente portant sur son siège social situé à Paris. Cet acte prévoit un transfert de propriété différé en date du 1er juillet 2016. Au 31 décembre 2015, la valeur des actifs liés au siège qui a été reclassée en actif destiné à être cédé s'élève à 23 millions d'euros.

3.1.5 Gare du Grand Paris à Paris-Orly

Dans le cadre du développement des transports du Grand Paris, une gare de métro va être construite en vue d'accueillir les lignes de métro n° 14 et n° 18 dans l'aéroport Paris-Orly dont la mise en service est prévue en 2024. Ce projet permettra d'améliorer la connectivité de la plateforme d'Orly à Paris et ses alentours.

À ce titre, deux conventions ont été signées entre la Société du Grand Paris (SGP) et Aéroports de Paris en 2015 dont la description est donnée en note 35.

3.1.6 Aéroports de Paris et Select Service Partner créent une co-entreprise « EPIGO » pour l'aménagement, l'exploitation et le développement de points de vente de « restauration rapide »

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

À travers cette société commune, l'ambition d'Aéroports de Paris est d'améliorer encore l'accueil et les services proposés aux passagers, qui disposeront ainsi d'une offre diversifiée et renouvelée (boulangeries à la française, *coffee shop*, enseignes de *fast casual*, asiatiques et bars). Cette nouvelle entité appelée EPIGO, dont l'activité devrait débuter à compter du 1er février 2016, est détenue à parts égales entre Aéroports de Paris et Select Service Partner et exploitera pour une durée de 9 ans, plus de 30 points de vente notamment sur les terminaux 2E (hall K et hall L), 2F, 1 et 3 de l'aéroport Paris-Charles de Gaulle.

Sa constitution a reçu l'accord des Autorités européennes de la concurrence en septembre 2015.

3.2 Financement

3.2.1 Émission d'emprunt obligataire

En juillet 2015, 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 24 juillet 2023 (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 juillet 2015, Aéroports de Paris a remboursé 166 millions d'euros au titre d'un emprunt d'une valeur nominale de 208 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.

Les principes comptables retenus pour la préparation des états financiers au 31 décembre 2015 sont identiques à ceux appliqués pour la préparation des comptes consolidés au 31 décembre 2014, à l'exception de ceux relatifs à la nouvelle interprétation IFRIC 21 sur la comptabilisation des taxes et aux nouveaux amendements de normes « Améliorations Annuelles 2011-2013 » applicables obligatoirement en 2015 et qui n'ont pas été appliqués par anticipation antérieurement.

Ces nouveaux textes n'ont pas d'incidence significative sur les comptes consolidés.

Enfin, le Groupe n'applique pas les textes suivants qui ne sont pas applicables en 2015 mais qui devraient l'être de manière obligatoire ultérieurement :

- 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 devrait être d'application obligatoire pour les exercices 2018 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 ; elle devrait être d'application obligatoire pour les exercices 2018 et suivants sous réserve de son adoption par l'Europe ;
- amendements IFRS 11 – Comptabilisation des acquisitions d'intérêts dans des co-entreprises (publiés en mai 2014) ;
- amendements IAS 16 et IAS 38 – Clarification sur les méthodes d'amortissement acceptables (publiés en mai 2014) ;
- amendements Améliorations des IFRS 2012-2014 (publiés en septembre 2014) ;
- amendements IAS 1 – Initiative concernant les informations à fournir (publiés en décembre 2014) ;
- amendements à IAS 19 – Régimes à prestations définies, cotisations versées par les membres du personnel (publiés en novembre 2013) ;
- amendements au titre des Améliorations Annuelles 2010-2012 (publiés en décembre 2013).

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 2015

Les mouvements de périmètre de l'exercice sont les suivants :

- création de la Fondation d'entreprise Aéroports de Paris :
  - après plus de 10 ans d'existence, sous l'égide de la Fondation de France, et plus de 690 projets soutenus, le groupe Aéroports de Paris a décidé de créer sa propre Fondation d'Entreprise, une nouvelle équipe étant mise en place pour relever ce nouveau défi,
  - acteur économique majeur de la Région Ile-de-France, Aéroports de Paris est un partenaire engagé et tourné vers l'avenir, à l'image de ses salariés, très impliqués dans le monde associatif et solidaire,
  - la Fondation Aéroports de Paris doit aider à construire le monde de demain. C'est pourquoi elle soutiendra la dynamique des territoires

proches des aéroports, mais également amplifiera l'engagement citoyen de l'entreprise en soutenant spécifiquement des projets de lutte contre l'illettrisme ;

- le 5 mai 2015, Aéroports de Paris SA a exercé la promesse d'achat qui lui a été consentie par G3S et portant sur 20 % du capital et des droits de vote d'Alyzia Holding pour un montant de 10 millions d'euros. Au 31 décembre 2014, les titres d'Alyzia dont la valeur nette s'élevait à 1 million d'euros avaient été reclassés en actifs destinés à être cédés. Le résultat de la cession présenté sur la ligne « résultat des entreprises mises en équivalence non opérationnelles » s'élève à 9 millions d'euros ;
- prise de participation par Aéroports de Paris Management à hauteur de 45 % dans la société chillienne Sociedad Concesionaria Nuevo Pudahuel SA (SCNP) (*cf.* §3.1) ;
- création de la société EPIGO contrôlée conjointement par Aéroports de Paris SA et SSP (*cf.* §3.1) ;
- la filiale Hub Safe Régions a été constituée en 2014 dans le cadre du développement des marchés de sûreté en province et a remporté en avril 2015 le marché de sûreté de l'aéroport de Nantes Atlantique. Il a été proposé en mai 2015 de dédier cette entité juridique à ce marché, et par cohérence d'en modifier la dénomination sociale en Hub Safe Nantes (détenue à 100 %) :
  - par ailleurs, dans le cadre de la poursuite du développement d'Hub Safe (réponse aux appels d'offre des aéroports régionaux), une nouvelle filiale a été créée en août 2015 portant le nom de Hub Safe Régional (détenue à 100 %) ;
- fusion par absorption au 30 décembre 2015 de la société Tank International Lux par Aéroports de Paris SA.

3.4.2 Rappel des mouvements de périmètre 2014

L'exercice 2014 avait enregistré les mouvements de périmètre significatifs 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 ;
- création des sociétés Hub Safe Régions et Hub Safe Training détenus à 100 % par Hub Safe en août 2014 ;
- prise de participation par ADP Ingénierie à hauteur de 100 % dans la société chinoise 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 MZLZ Retail Ltd (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.

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 régimes de retraite, indemnités de cession de service et autres avantages postérieurs à l'emploi (norme IAS 19) (note 13) ;
- les tests de perte de valeur des actifs non courants (norme IAS 36) (§4.7) et des participations mises en équivalence (norme IAS 28) (note 18.2) ;
- les provisions pour risques et litiges (norme IAS 37) (§4.17) ; et
- la juste valeur des immeubles de placement (norme IAS 40) présentée en annexe (§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 (§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 (note 18.1). 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 4 à 10 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 exclusivement de la main-d'œuvre directe.

Depuis le 1er 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 incorporelles et corporelles sont amorties linéairement selon leur durée d'utilisation estimée :

Logiciels brevets licences	4 à 10 ans
Aérogares et parcs souterrains	30 à 50 ans
Bâtiments hors aérogares	20 à 50 ans
Agencements/aménagements des bâtiments aérogares et hors aérogares	10 à 20 ans
Aménagements des terrains	20 ans
Aires de manœuvre et de trafic, ponts, tunnels, voiries	10 à 50 ans
Installations/matériels nécessaires à la manutention des bagages	10 à 20 ans
Passerelles	20 à 25 ans
Installations/matériels de sécurité et de sûreté	5 à 20 ans
Matériel informatique	5 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 des immeubles de placement, dont le montant est indiqué en note 22.2 de la présente Annexe, est basée sur une valeur appréciée par des cabinets indépendants d'expertise immobilière pour 88 % de sa valeur totale comprenant les réserves foncières, et pour 94 % de sa valeur totale, hors réserves foncières.

La totalité des bâtiments non utilisés pour les besoins propres d'Aéroports de Paris a été expertisée sur les plateformes de Paris-Orly et de Paris-Charles de Gaulle ; plus de 90 % de ceux de Paris-Le Bourget a également été valorisée par des experts indépendants.

Les terrains loués ont été valorisés sur la base d'une approche mixte reposant sur des expertises pour 94 % des terrains. Les 6 % de terrains non expertisés sont appréciés par 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.

La valorisation des réserves foncières et les terrains à convertir a été réalisée en interne. Elle résulte du produit de leur valeur de marché théorique au mètre carré par la surface en mètres carrés disponible, auquel est appliquée une décote correspondant au coût de la non-cessibilité du terrain et au coût de portage. Le taux d'actualisation appliqué aux flux de trésorerie correspond au coût du capital de sociétés comparables et ayant une activité immobilière 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 prêtes 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 découverts 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 associés, 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 soulte 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 15 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, Roissy Continental Square, Hub Safe Nantes et Hub Safe Training. 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 13.

Les modalités d'évaluation et de comptabilisation de ces engagements dépendent de leur qualification telle que définie par la norme IAS 19 « 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 actuaire 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 ;
- 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 13.

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 (§4.5) ou en immeubles de placement (§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'atterrissage, 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 (atterrissage, stationnement et passagers), les redevances accessoires (comptoirs 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 ;
- **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. Depuis 2014, ce secteur opérationnel intègre également la société CDG Express Etudes qui a pour objet de réaliser ou faire réaliser les études nécessaires en vue de la réalisation du projet CDG Express.

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 2015, il existe plusieurs garanties accordées par Aéroports de Paris pour le compte d'ADP Ingénierie et Aéroports de Paris Management au bénéfice de divers clients de ces filiales. Ces garanties sont inscrites en engagements hors bilan (*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 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) ;

- 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.

Au 31 décembre 2015, 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 2015.

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 :

- à l'émission d'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 24 juillet 2023 ;
- au remboursement d'un emprunt d'une valeur nominale de 208 millions d'euros, arrivé à échéance.

La dette au 31 décembre 2015, hors intérêts courus et instruments financiers dérivés passif s'élève à 4 411 millions d'euros et est composée principalement d'emprunts obligataires et bancaires.

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

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

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

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

Au 31 décembre 2015, après prise en compte des *swaps* de taux d'intérêt, environ 85 % de la dette du Groupe est à taux d'intérêt fixe (84 % à fin 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 70 % fin 2014 à 65 % fin 2015.

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.

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	2015	2014[1]
Produit des activités ordinaires	**10**	**2 916**	**2 791**
Production de l'exercice		**2 916**	**2 791**
Achats consommés	12	(109)	(102)
Services et charges externes	14	(668)	(647)
Valeur ajoutée		**2 139**	**2 042**
Charges de personnel	13	(707)	(686)
Impôts et taxes	14	(237)	(234)
Autres charges opérationnelles courantes	14	(15)	(23)
Autres produits opérationnels courants	11	18	7
Dotations aux provisions et dépréciations de créances nettes de reprises	15	(14)	3
EBITDA		**1 184**	**1 109**
Ratio EBITDA/Produit des activités ordinaires		*+ 40,6 %*	*+ 39,7 %*
Dotations aux amortissements	15	(457)	(445)
Quote-part de résultat des entreprises mises en équivalence opérationnelles	18	60	73
Avant ajustements liés aux prises de participation		107	120
Ajustements liés aux prises de participation[2]		(47)	(47)
Résultat opérationnel courant (y compris MEE opérationnelles)[3]		**787**	**737**
Autres produits et charges opérationnels	16	-	(7)
Résultat opérationnel (y compris MEE opérationnelles)[3]		**787**	**730**
Résultat financier	17	(106)	(115)
Quote-part de résultat net des entreprises mises en équivalence non opérationnelles	18	6	(2)
Résultat avant impôt		**687**	**613**
Impôts sur les résultats	19	(256)	(210)
Résultat net des activités poursuivies		**431**	**403**
Résultat de la période		**431**	**403**
Résultat attribuable aux participations ne donnant pas le contrôle		*1*	*1*
Résultat attribuable aux propriétaires de la société mère		*430*	*402*

[1] Chiffres retraités suite aux changements de principes de comptabilisation tels que décrits en note 8.
[2] Ces ajustements concernent principalement les amortissements d'actifs incorporels (contrats de concession, relation clientèle).
[3] Incluant la quote-part du résultat des entreprises mises en équivalence opérationnelles.

Note 8 Information financière comparative retraitée

Comme décrit en note 3, la production immobilisée qui s'élevait à 79 millions d'euros en 2014, a été répartie en diminution des frais de personnels pour 52 millions d'euros et en diminution des autres coûts pour 27 millions d'euros.

Le Groupe a également procédé au reclassement de certains frais de formations du personnel pour 6 millions d'euros. Ces frais de formation, réalisés par un organisme externe et considérés comme ayant une contrepartie pour le Groupe, étaient auparavant présentés en « Impôts et taxes » et sont désormais présentés en « Autres services et charges externes ».

A. COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ

(en millions d'euros)	2014 publié	Production immobilisée[1]	2014 retraité
Produit des activités ordinaires	**2 791**		**2 791**
Autres produits opérationnels courants	7		7
Production immobilisée et stockée	79	(79)	-
Achats consommés	(102)		(102)
Charges de personnel	(738)	52	(686)
Autres charges opérationnelles courantes	(931)	27	(904)
Dotations et dépréciations nettes de reprises	(442)		(442)
Quote-part de résultat des entreprises mises en équivalence opérationnelles	73		73
Autres produits et charges opérationnels	(7)		(7)
Résultat opérationnel (y compris MEE opérationnelles)	**730**	**-**	**730**
Produits financiers	40		40
Charges financières	(155)		(155)
Résultat financier	**(115)**	**-**	**(115)**
Quote-part de résultat des entreprises mises en équivalence non opérationnelles	(2)		(2)
Résultat avant impôt	**613**	**-**	**613**
Impôts sur les résultats	(210)		(210)
Résultat net des activités poursuivies	**403**	**-**	**403**
Résultat de la période	**403**	**-**	**403**
Résultat attribuable aux participations ne donnant pas le contrôle	1	-	1
Résultat attribuable aux propriétaires de la société mère	**402**	**-**	**402**
Résultats par action attribuables aux propriétaires de la société mère			
Résultat de base par action (en euros)	*4,07*	-	*4,07*
Résultat dilué par action (en euros)	*4,07*	-	*4,07*
Résultats des activités poursuivies par action attribuables aux propriétaires de la société mère			
Résultat de base par action (en euros)	*4,07*	-	*4,07*
Résultat dilué par action (en euros)	*4,07*	-	*4,07*

[1] *Reclassement de la production immobilisée et de certains frais de formation.*

B. SOLDES INTERMÉDIAIRES DE GESTION

(en millions d'euros)	2014 publié	Production immobilisée[1]	2014 retraité
Produit des activités ordinaires	**2 791**		**2 791**
Production immobilisée et stockée	79	(79)	-
Production de l'exercice	**2 870**	**(79)**	**2 791**
Achats consommés	(102)		(102)
Services et charges externes	(670)	23	(647)
Valeur ajoutée	**2 098**	**(56)**	**2 042**
Charges de personnel	(738)	52	(686)
Impôts et taxes	(240)	6	(234)
Autres charges opérationnelles courantes	(21)	(2)	(23)
Autres produits opérationnels courants	7		7
Dotations aux provisions et dépréciations de créances nettes de reprises	3		3
EBITDA	**1 109**	**-**	**1 109**
Ratio EBITDA/Produit des activités ordinaires	*+ 39,7 %*		*+ 39,7 %*
Dotations aux amortissements	(445)		(445)
Quote-part de résultat des entreprises mises en équivalence opérationnelles	73		73
Résultat opérationnel courant (y compris MEE opérationnelles)	**737**	**-**	**737**
Autres produits et charges opérationnels	(7)		(7)
Résultat opérationnel (y compris MEE opérationnelles)	**730**	**-**	**730**
Résultat financier	(115)		(115)
Quote-part de résultat net des entreprises mises en équivalence non opérationnelles	(2)		(2)
Résultat avant impôt	**613**	**-**	**613**
Impôts sur les résultats	(210)		(210)
Résultat net des activités poursuivies	**403**	**-**	**403**
Résultat de la période	**403**	**-**	**403**

[1] *Reclassement de la production immobilisée et de certains frais de formation.*

Note 9 Information sectorielle

9.1 Nouveau modèle de gestion

Afin de simplifier la lisibilité de la performance par secteur opérationnel et d'optimiser l'allocation des échanges internes, Aéroports de Paris a mis en place un nouveau modèle de gestion s'appliquant à compter du 1er janvier 2015 (voir note 3). L'impact de ce changement est présenté en note 9.2.

Les revenus et le résultat du groupe Aéroports de Paris se décomposent de la manière suivante :

	2015						
(en millions d'euros)	Activités aéronautiques	Commerces et services	Immobilier	International et développements aéroportuaires	Autres activités	Éliminations inter-secteurs et Non Affecté	**Total**
Produit des activités ordinaires	**1 735**	**917**	**265**	**96**	**215**	**(312)**	**2 916**
• *Dont produits réalisés avec des tiers*	*1 734*	*776*	*213*	*83*	*110*		*2 916*
• *Dont produits inter-secteur*	*1*	*141*	*52*	*13*	*105*	*(312)*	*-*
EBITDA	**443**	**552**	**170**	**(8)**	**27**	**-**	**1 184**
Dotations aux amortissements	(305)	(94)	(42)	(1)	(15)	-	(457)
Quote-part de résultat des entreprises mises en équivalence opérationnelles	-	10	(13)	63	-	-	60
Avant ajustements liés aux prises de participation	*-*	*10*	*(13)*	*110*	*-*	*-*	*107*
Ajustements liés aux prises de participation[1]	*-*	*-*	*-*	*(47)*	*-*	*-*	*(47)*
Résultat opérationnel courant (y compris MEE opérationnelles)[2]	**139**	**468**	**115**	**53**	**12**	**-**	**787**
Résultat opérationnel (y compris MEE opérationnelles)[2]	**139**	**468**	**115**	**53**	**12**	**-**	**787**
Résultat financier							(106)
Quote-part de résultat des entreprises mises en équivalence non opérationnelles							6
Impôt sur les sociétés							(256)
Résultat de la période des activités poursuivies							**431**
Résultat de la période							**431**
Résultat attribuable aux participations ne donnant pas le contrôle							1
Résultat attribuable aux propriétaires de la société mère							430

[1] *Ces ajustements concernent principalement les amortissements d'actifs incorporels (contrats de concession, relation clientèle).*
[2] *Incluant la quote-part du résultat des entreprises mises en équivalence opérationnelles.*

	2014[1]						
(en millions d'euros)	Activités aéronautiques	Commerces et services	Immobilier	International et développements aéroportuaires	Autres activités	Éliminations inter-secteurs et Non affecté	**Total**
Produit des activités ordinaires	**1 672**	**884**	**264**	**79**	**199**	**(307)**	**2 791**
• *Dont produits réalisés avec des tiers*	*1 668*	*750*	*212*	*66*	*95*	*-*	*2 791*
• *Dont produits inter-secteur*	*4*	*134*	*52*	*13*	*104*	*(307)*	*-*
EBITDA	**397**	**523**	**164**	**-**	**25**	**-**	**1 109**
Dotations aux amortissements	(305)	(80)	(45)	(1)	(14)	-	(445)
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[2]	*-*	*-*	*-*	*(47)*	*-*	*-*	*(47)*
Résultat opérationnel courant (y compris MEE opérationnelles)[3]	**92**	**451**	**119**	**64**	**11**	**-**	**737**
Autres produits et charges opérationnels	-	-	-	-	(7)	-	(7)
Résultat opérationnel (y compris MEE opérationnelles)[3]	**92**	**451**	**119**	**64**	**4**	**-**	**730**
Résultat financier							(115)
Quote-part de résultat des entreprises mises en équivalence non opérationnelles							(2)
Impôt sur les sociétés							(210)
Résultat de la période des activités poursuivies							**403**
Résultat de la période							**403**
Résultat attribuable aux participations ne donnant pas le contrôle							1
Résultat attribuable aux propriétaires de la société mère							402

[1] *Chiffres retraités suite aux changements de principes de comptabilisation tels que décrit en note 8 et la mise en place du nouveau modèle de gestion.*
[2] *Ces ajustements concernent principalement les amortissements d'actifs incorporels (contrats de concession, relation clientèle).*
[3] *Incluant la quote-part du résultat des entreprises mises en équivalence opérationnelles.*

9.2 Évolution de l'information sectorielle

L'information sectorielle publiée en 2014 se présentait comme suit :

	2014 publié						
(en millions d'euros)	Activités aéronautiques	Commerces et services	Immobilier	International et développements aéroportuaires	Autres activités	Éliminations inter-secteurs et Non Affecté	**Total**
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 inter-secteur*	*4*	*208*	*52*	*13*	*104*	*(381)*	*-*
EBITDA	**363**	**560**	**168**	**(2)**	**20**	**-**	**1 109**
Dotations aux amortissements	(280)	(107)	(44)	(1)	(13)	-	(445)
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[1]	*-*	*-*	*-*	*(47)*	*-*	*-*	*(47)*
Résultat opérationnel courant (y compris MEE opérationnelles)[2]	**83**	**463**	**123**	**62**	**6**	**-**	**737**
Autres produits et charges opérationnels	-	-	-	-	(7)	-	(7)
Résultat opérationnel (y compris MEE opérationnelles)[2]	**83**	**463**	**123**	**62**	**(1)**	**-**	**730**
Résultat financier							(115)
Quote-part de résultat des entreprises mises en équivalence non opérationnelles							(2)
Impôt sur les sociétés							(210)
Résultat de la période des activités poursuivies							**403**
Résultat de la période							**403**
Résultat attribuable aux participations ne donnant pas le contrôle							1
Résultat attribuable aux propriétaires de la société mère							402

[1] *Ces ajustements concernent principalement les amortissements d'actifs incorporels (contrats de concession, relation clientèle).*
[2] *Incluant la quote-part du résultat des entreprises mises en équivalence opérationnelles.*

	Impact année 2014 publié[1]						
(en millions d'euros)	Activités aéronautiques	Commerces et services	Immobilier	International et développements aéroportuaires	Autres activités	Éliminations inter-secteurs et Non Affecté	**Total**
Produit des activités ordinaires	**1**	**(72)**	**-**	**-**	**(3)**	**74**	**-**
• *Dont produits réalisés avec des tiers*	*1*	*2*	-	-	*(3)*	-	-
• *Dont produits inter-secteur*	-	*(74)*	-	-	-	*74*	-
EBITDA	**34**	**(37)**	**(4)**	**2**	**5**	**-**	**-**
Dotations aux amortissements	25	(27)	1	-	1	-	-
Quote-part de résultat des entreprises mises en équivalence opérationnelles	-	-	-	-	-	-	-
Avant ajustements liés aux prises de participation	-	-	-	-	-	-	-
Ajustements liés aux prises de participation[2]	-	-	-	-	-	-	-
Résultat opérationnel courant (y compris MEE opérationnelles)[3]	**9**	**(12)**	**(4)**	**2**	**5**	**-**	**-**
Autres produits et charges opérationnels	-	-	-	-	-	-	-
Résultat opérationnel (y compris MEE opérationnelles)[3]	9	(12)	(4)	2	5	-	-

[1] *Chiffres retraités suite aux changements de principes de comptabilisation tels que décrit en note 8 et la mise en place du nouveau modèle de gestion.*
[2] *Ces ajustements concernent principalement les amortissements d'actifs incorporels (contrats de concession, relation clientèle).*
[3] *Incluant la quote-part du résultat des entreprises mises en équivalence opérationnelles.*

Les principales évolutions intégrées dans le nouveau modèle de gestion d'Aéroports de Paris portent sur :

a) la décomposition des flux d'échanges internes par nature primaire de charge ou de produit et leur rattachement au groupe comptable afférent du compte de résultat ;

- s'agissant des produits, cette évolution a pour conséquence de transférer les cessions inter-secteurs auparavant présentés en « Autre recettes » :
  - vers les autres postes de chiffres d'affaires pour les flux relatifs à des prestations internes pouvant être assimilées à des prestations réalisées pour des tiers extérieurs et pour lesquelles il existe un prix de vente externe : vente d'énergie, location de bureaux et enlèvement de déchets,
  - en diminution des charges, vers les postes de charges afférents du compte de résultat pour les autres types de cessions inter-secteurs : prestations de maintenance, de bureaux d'études, de frais généraux, etc. ;
- s'agissant des charges, les montants de consommations inter-secteurs auparavant présentés dans une ligne unique de charges courantes sont dorénavant ventilés par nature de charge primaire et affectés au poste afférent du compte de résultat :
  - par conséquent, les dotations aux amortissements auparavant intégrées dans ces flux de consommations inter-secteurs sont dorénavant rattachées à la ligne correspondante du compte de résultat ;

b) l'affectation des activités support opérationnelles et des infrastructures communes au secteur pour lequel elles supportent majoritairement des prestations (secteurs « Activités aéronautiques » et « Commerces et services » dans la plupart des cas) alors qu'auparavant elles étaient isolées et refacturées à chacun des secteurs d'activités concernés ;

c) l'optimisation des règles de gestion internes en favorisant les répartitions et en assurant l'homogénéisation de ces règles au sein de l'entreprise. Les principales évolutions sont :

- l'harmonisation des règles de gestion relatives aux charges communes refacturables des aérogares ;
- l'optimisation de la clé de répartition des amortissements relatifs aux charges communes non refacturables des aérogares ;
- la simplification de la règle d'absorption des frais généraux par les secteurs opérationnels (au prorata des charges).

Note 10 Produit des activités ordinaires

La ventilation du produit des activités ordinaires s'établit comme suit :

(en millions d'euros)	2015	2014
Redevances aéronautiques	998	951
Redevances spécialisées	216	200
Revenus liés à la sûreté et à la sécurité aéroportuaire	486	485
Activités commerciales	435	402
Parcs et accès	176	182
Prestations industrielles	44	42
Recettes locatives	323	324
Autres recettes	238	205
TOTAL	**2 916**	**2 791**

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

- la forte progression du produit des redevances aéronautiques (+ 5,0 % à 998 millions d'euros), portées par la bonne dynamique du trafic passagers (+ 3,0 % sur les plates-formes parisiennes) conjuguée à la hausse des tarifs (+ 2,95 % au 1er avril 2014 et + 2,4 % au 1er avril 2015) ;
- la croissance de 8,8 % à 208 millions d'euros du produit des redevances spécialisées, portée par la hausse des activités de dégivrage (+ 31,0 % à 16 millions d'euros) du fait d'un hiver rude en 2015, ainsi que celle des redevances d'assistance PHMR, de banques d'enregistrement et de tris de bagages ;
- la performance continue des activités commerciales (+ 3,8 % à 917 millions d'euros) soutenue par la forte activité des boutiques côté pistes, sous l'impact favorable de l'euro faible, de l'ouverture des boutiques de la place centrale du hall K du terminal 2E et de la progression des revenus publicitaires, compensant la baisse des recettes des parcs et accès (- 3,9 % à 176 millions d'euros), due à la diminution de la durée de stationnement.

La ventilation du produit des activités ordinaires par secteur d'activité et principaux clients s'établit comme suit :

	2015					
(en millions d'euros)	Activités aéronautiques	Commerces et services	Immobilier	International et développements aéroportuaires	Autres activités	Total
Produit des activités ordinaires	**1 734**	**776**	**213**	**83**	**110**	**2 916**
Air France	575	69	78	-	9	731
EasyJet	60	1	-	-	-	61
Federal Express Corporation	10	1	23	-	-	34
Delta Airlines Inc.	24	1	-	-	-	25
Emirates	19	1	-	-	-	20
Corsair SA	18	1	-	-	-	19
Vueling Airlines SA	24	-	-	-	-	24
Royal Air Maroc	20	-	-	-	-	20
Air Algérie	20	-	-	-	-	20
Autres compagnies aériennes	429	19	5	-	1	454
TOTAL COMPAGNIES AÉRIENNES	**1 199**	**93**	**106**	**-**	**10**	**1 408**
Direction générale de l'aviation civile	502	-	-	-	-	502
Société de Distribution Aéroportuaire	-	273	-	-	1	274
Média Aéroports de Paris	-	34	-	-	-	34
Relay@ADP	-	27	-	-	-	27
Travelex Paris SAS	-	22	-	-	-	22
Autres clients	31	327	109	83	99	649
TOTAL AUTRES CLIENTS	**533**	**683**	**109**	**83**	**100**	**1 508**

	2014[1]					
(en millions d'euros)	Activités aéronautiques	Commerces et services	Immobilier	International et développements aéroportuaires	Autres activités	Total
Produit des activités ordinaires	**1 668**	**750**	**212**	**66**	**95**	**2 791**
Air France	539	72	84	-	9	704
EasyJet	59	1	-	-	-	60
Federal Express Corporation	8	1	24	-	-	33
Delta Airlines Inc.	21	1	-	-	-	22
Royal Air Maroc	20	-	-	-	-	20
Vueling Airlines SA	20	-	-	-	-	20
Autres compagnies aériennes	474	22	8	-	7	511
TOTAL COMPAGNIES AÉRIENNES	**1 141**	**97**	**116**	**-**	**16**	**1 370**
Direction générale de l'aviation civile	505	-	-	-	-	505
Société de Distribution Aéroportuaire	-	253	-	-	1	254
Média Aéroports de Paris	-	29	-	-	-	29
Relay@ADP	-	27	-	-	-	27
Autres clients	22	344	96	66	78	606
TOTAL AUTRES CLIENTS	**527**	**653**	**96**	**66**	**79**	**1 421**

[1] *Chiffres retraités suite à la mise en place du nouveau modèle de gestion tel que décrit en note 9.*

Note 11 Autres produits opérationnels courants

Les autres produits opérationnels courants se décomposent comme suit :

(en millions d'euros)	2015	2014
Subventions d'investissement réintégrées au compte de résultat	5	3
Autres produits	13	4
TOTAL	**18**	**7**

Note 12 Achats consommés

Le détail des achats consommés est le suivant :

(en millions d'euros)	2015	2014
Achats de marchandises	(29)	(26)
Électricité	(24)	(24)
Ingénierie sous-traitée et autres achats d'études	(14)	(13)
Gaz et autres combustibles	(10)	(10)
Fournitures industrielles non stockées	(11)	(10)
Autres achats	(21)	(19)
TOTAL	**(109)**	**(102)**

La variation des autres achats est principalement due aux produits hivernaux et aux fournitures industrielles chez Aéroports de Paris SA.

Note 13 Coût des avantages du personnel

13.1 Charges de personnel et effectifs

L'analyse des charges de personnel est la suivante :

(en millions d'euros)	2015	2014[1]
Salaires et traitements	(473)	(468)
Charges sociales	(240)	(234)
Salaires et charges sociales - production immobilisée	53	52
Participation et intéressement	(38)	(31)
Dotations aux provisions pour engagements sociaux, nettes de reprises	(9)	(5)
TOTAL	**(707)**	**(686)**

[1] *Chiffres retraités suite aux changements de principes de comptabilisation tels que décrits en note 8.*

Le Crédit d'Impôt Compétitivité Emploi (CICE) s'élève à 7 millions d'euros comme en 2014. Il est présenté en diminution des charges de personnel sur la ligne Salaires et traitements.

L'effectif moyen salarié se ventile comme suit :

	2015	2014
Effectif moyen salarié	**8 996**	**9 018**
Aéroports de Paris	6 553	6 798
Groupe Hub Safe	1 545	1 359
Groupe Hub One	447	438
Groupe ADP Ingénierie	411	384
Groupe Aéroports de Paris Management	40	39

Les effectifs en Équivalent Temps Plein de la Maison-mère sont en baisse de 3,6 %, principalement sous l'effet du Plan de Départ Volontaire engagé en 2014.

13.2 Avantages du personnel postérieurs à l'emploi et à long terme

13.2.1 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 des charges patronales applicables 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 1er 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 « additionnel » pour les pompiers. La rente temporaire est versée simultanément à la rente PARDA,
  - viagère et de type « différentiel » 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. Ce régime a été dénoncé en 2015.

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.

13.2.2 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 :

	Avantages postérieurs à l'emploi				Autres avantages à long terme		
(en millions d'euros)	IFC	Couverture santé	Retraites supplé-mentaires	PARDA	Médailles d'honneur et du travail	**Total au 31/12/2015**	Total au 31/12/2014
Valeur actualisée de l'engagement à l'ouverture	312	81	70	10	1	474	396
Droits acquis au cours de la période	18	-	2	2	-	22	19
Actualisation de l'engagement	6	2	1	-	-	9	13
Écarts actuariels de la période[1]	(42)	(5)	24	(1)	-	(24)	60
Prestations servies	(4)	(4)	(4)	(1)	-	(13)	(13)
Réduction/transferts de régimes	-	-	(25)	-	-	(25)	(1)
Valeur actualisée de l'engagement à la clôture	**290**	**74**	**68**	**10**	**1**	**443**	**474**
Valeur de marché des actifs du régime à l'ouverture	-	-	(2)	-	-	(2)	(2)
Cotisations versées	-	-	(4)		-	(4)	(3)
Prestations servies	-	-	4	-	-	4	3
Valeur de marché des actifs du régime à la clôture	**-**	**-**	**(2)**	**-**	**-**	**(2)**	**(2)**
Engagement à la clôture non financé	290	74	66	10	1	441	472
Passifs comptabilisés au bilan à la clôture	**290**	**74**	**66**	**10**	**1**	**441**	**472**
Coût financier de l'actualisation de l'engagement	6	2	1	-	-	9	13
Coût des services rendus au cours de la période	18	-	2	2	-	22	19
Réduction de régimes	-	-	(25)	-	-	(25)	(1)
Charge de la période	**24**	**2**	**(22)**	**2**	**-**	**6**	**31**
Passifs comptabilisés au bilan à l'ouverture	312	81	68	10	1	472	394
Charge de la période	24	2	(22)	2	-	6	31
Impacts en autres éléments du résultat global	(42)	(5)	24	(1)	-	(24)	60
Prestations et cotisations directement versés	(4)	(4)	(4)	(1)	-	(13)	(13)
Passifs comptabilisés au bilan à la clôture	**290**	**74**	**66**	**10**	**1**	**441**	**472**

[1] *Le total des gains actuariels 2015 générés sur l'engagement pour 24 millions d'euros est décomposé comme suit : 24 millions d'euros de gains d'expérience, 22 millions d'euros de pertes suite aux changements d'hypothèses démographiques et 22 millions d'euros de gains suite aux changements d'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
Au 01/01/2014	**396**	**(2)**	**394**
Droits acquis au cours de l'exercice	19	-	19
Effet de l'actualisation	13	-	13
Écarts actuariels de la période	60	-	60
Réductions de régimes	(1)	-	(1)
Flux de trésorerie :			
• Paiements aux bénéficiaires	(13)	-	(13)
• Cotisations versées	-	(3)	(3)
• Paiements reçus de tiers	-	3	3
Au 31/12/2014	**474**	**(2)**	**472**
Droits acquis au cours de l'exercice	22	-	22
Effet de l'actualisation	9	-	9
Écarts actuariels de la période	(24)	-	(24)
Flux de trésorerie :			
• Paiements aux bénéficiaires	(13)	-	(13)
• Cotisations versées	-	(4)	(4)
• Paiements reçus de tiers	-	4	4
Réductions/Transferts de régimes	(25)		(25)
Au 31/12/2015	**443**	**(2)**	**441**

13.2.3 Hypothèses de calcul

Les principales hypothèses actuarielles retenues sont les suivantes :

	Au 31/12/2015
Taux d'actualisation/Taux attendu de rendement des actifs du régime	2,00 %
Taux d'inflation	1,75 %
Taux d'augmentation des salaires (inflation incluse)	1,75 % - 3,75 %
Hausse future des dépenses de santé	4,75 %
Âge moyen de départ en retraite	62 - 64 ans

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 duration des engagements mesurés (duration moyenne de 12,0 ans).

Les hypothèses de mortalité utilisées sont celles définies par :

- les tables de mortalité hommes/femmes TH-TF 2011-2013 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 31/12/15	Hypothèse haute	Impact sur la valeur actualisée de l'engagement au 31/12/15
Dérive des coûts médicaux	- 1,00 %	(8)	1,00 %	9
Taux d'actualisation/Taux attendu de rendement des actifs du régime	- 0,50 %	26	0,50 %	(24)
Taux de mortalité	- 1 an	7	+ 1 an	(8)
Taux d'augmentation des salaires (inflation incluse)	- 0,50 %	(17)	0,50 %	18

13.2.4 Provisions pour engagements sociaux au bilan

Les provisions pour engagements sociaux ont évolué comme suit au passif du bilan :

(en millions d'euros)	2015	2014
Provisions au 1er janvier	**472**	**394**
Augmentations	**31**	**92**
• Dotations d'exploitation	22	19
• Dotations financières	9	13
• Reconnaissance de pertes actuarielles nettes	-	60
Diminutions	**(62)**	**(14)**
• Provisions utilisées	(13)	(14)
• Reconnaissance de gains actuariels nets	(24)	-
• Réduction de régimes	(25)	-
Provisions au 31 décembre	**441**	**472**
Dont		
• Part non courante	426	452
• Part courante	15	20

13.2.5 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.

Note 14 Autres charges opérationnelles courantes

14.1 État récapitulatif

(en millions d'euros)	2015	2014[1]
Services et charges externes	(668)	(647)
Impôts et taxes	(237)	(234)
Autres charges d'exploitation	(15)	(23)
TOTAL	**(920)**	**(904)**

[1] *Chiffres retraités suite aux changements de principes de comptabilisation tels que décrits en note 8.*

14.2 Détail des autres services et charges externes

(en millions d'euros)	2015	2014[1]
Sous-traitance	(403)	(381)
• *Sûreté*	(152)	(150)
• *Nettoyage*	(72)	(71)
• *PHMR (personne handicapée à mobilité réduite)*	(55)	(50)
• *Transports*	(31)	(30)
• *Recyclage chariots*	(13)	(13)
• *Gardiennage*	(8)	(8)
• *Autres*	(72)	(59)
Entretien, réparations & maintenance	(129)	(136)
Études, recherches & rémunération d'intermédiaires	(41)	(44)
Personnel extérieur	(12)	(14)
Assurances	(13)	(11)
Missions, déplacements & réceptions	(11)	(14)
Publicité, publications, relations publiques	(18)	(16)
Autres charges et services externes	(41)	(31)
TOTAL	**(668)**	**(647)**

[1] *Chiffres retraités suite aux changements de principes de comptabilisation tels que décrits en note 8.*

14.3 Détail des impôts et taxes

(en millions d'euros)	2015	2014[1]
Contribution économique territoriale	(57)	(70)
Taxe foncière	(83)	(71)
Autres impôts & taxes	(97)	(93)
TOTAL	**(237)**	**(234)**

[1] *Chiffres retraités suite aux changements de principes de comptabilisation tels que décrits en note 8.*

14.4 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 15 Amortissements, dépréciations et provisions

La variation de lé période s'analyse comme suit :

(en millions d'euros)	2015	2014
Amortissement des immobilisations incorporelles	(20)	(16)
Amortissement des immobilisations corporelles et immeubles de placement	(437)	(429)
Dotations aux amortissements nettes de reprises	**(457)**	**(445)**
Dépréciations de créances	(17)	(24)
Reprises de dépréciations de créances	5	12
Dépréciations de créances, nettes de reprises	**(12)**	**(12)**
Dotations aux provisions pour litiges et autres risques	(17)	(21)
Reprises de la période	15	36
Dotations aux provisions, nettes de reprises[1]	**(2)**	**15**
Dotations aux provisions et dépréciations de créances nettes de reprises	**(14)**	**3**
TOTAL	**(471)**	**(442)**

[1] *Hors éléments non-courants.*

Les dotations et reprises concernent principalement des provisions pour litiges Clients et Fournisseurs.

Note 16 Autres produits et charges opérationnels

En 2015, Aéroports de Paris a dénoncé le régime de retraite supplémentaire « Cadres » qui concernait une population de cadres qualifiés. Cette dénonciation a donné lieu à une reprise de provision d'un montant de 25 millions d'euros. Parallèlement, le Groupe a décidé d'associer plus étroitement l'ensemble des salariés aux objectifs et aux résultats du Groupe en proposant une opération exceptionnelle d'actionnariat salarié et en y consacrant une enveloppe globale de 25 millions d'euros. Cette opération dont les conséquences financières ont été constatées dans les comptes 2015 sera définitivement dénouée au cours du 1er semestre 2016.

Au 31 décembre 2014, les autres produits et charges opérationnels s'élevaient à 7 millions d'euros et concernaient la dépréciation du *goodwill* de Hub One Mobility.

Note 17 Résultat financier

L'analyse du résultat financier s'établit ainsi respectivement en 2015 et 2014 :

(en millions d'euros)	Produits financiers	Charges financières	Résultat financier 2015
Charges brutes d'intérêt liées à l'endettement	-	(116)	(116)
Résultat des dérivés de taux	21	(15)	6
Coût de l'endettement financier brut	**21**	**(131)**	**(110)**
Produits de trésorerie et d'équivalents de trésorerie	2	-	2
Coût de l'endettement financier net	**23**	**(131)**	**(108)**
Gains et pertes nets de change	15	(11)	4
Dépréciations et provisions	4	(10)	(6)
Autres	5	(1)	4
Autres produits et charges financiers	**24**	**(22)**	**2**
Charges financières nettes	**47**	**(153)**	**(106)**

(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
Coût de l'endettement financier brut	**26**	**(133)**	**(107)**
Produits de trésorerie et d'équivalents de trésorerie	4	-	4
Coût de l'endettement financier net	**30**	**(133)**	**(103)**
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)
Autres produits et charges financiers	**10**	**(22)**	**(12)**
Charges financières nettes	**40**	**(155)**	**(115)**

Les gains et pertes par catégories d'instruments financiers se présentent ainsi :

(en millions d'euros)	2015	2014
Produits, charges, profits et pertes sur dettes au coût amorti	**(110)**	**(108)**
Charges d'intérêts sur dettes évaluées au coût amorti	(116)	(112)
Intérêts nets sur les dérivés qualifiés de couverture de flux de trésorerie	-	(1)
Intérêts nets sur les dérivés qualifiés de couverture de juste valeur	3	3
Variation de valeur des dérivés qualifiés de couverture de juste valeur	17	1
Variation de valeur des dettes financières couvertes en juste valeur	(14)	1
Profits et pertes sur instruments financiers en juste valeur par le résultat	**3**	**5**
Profits sur équivalents de trésorerie (option de juste valeur)	3	4
Résultats sur les dérivés non qualifiés de couverture (dérivés de transaction)	-	1
Profits et pertes sur actifs disponibles à la vente	**3**	**(2)**
Dotations nettes de reprise	3	(2)
Autres profits et pertes sur prêts, créances et dettes au coût amorti	**7**	**3**
Gains et pertes nets de change	4	6
Autres profits nets	3	(3)
Dotations financières aux provisions pour engagements sociaux	**(9)**	**(13)**
Dotations financières aux provisions pour engagements sociaux	(9)	(13)
TOTAL DES GAINS NETS (PERTES NETTES) RECONNUS EN RÉSULTAT	**(106)**	**(115)**
Variation de juste valeur (avant impôt) portée en capitaux propres[1]	-	1
TOTAL DES GAINS NETS (PERTES NETTES) RECONNUS DIRECTEMENT EN CAPITAUX PROPRES	**-**	**1**

[1] *Hors variations rattachées aux entreprises associées.*

Note 18 Entreprises mises en équivalence

18.1 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)	2015	2014
International et développements aéroportuaires	**63**	**64**
• Schiphol Group (Pays-Bas)	19	16
• TAV Airports (Turquie)	36	40
• TAV Construction (Turquie)	6	8
• Autres	2	-
Commerces et services	**10**	**9**
• Société de Distribution Aéroportuaire	6	6
• Média Aéroports de Paris	2	2
• Relay@ADP	2	1
Immobilier	**(13)**	**-**
Quote-part de résultat des entreprises mises en équivalence opérationnelles	**60**	**73**
Quote-part de résultat des entreprises mises en équivalence non opérationnelles	**6**	**(2)**
TOTAL ENTREPRISES MISES EN ÉQUIVALENCE	**66**	**71**
Dont ajustements liés au regroupement d'entreprises[1]		
Schiphol Group	*(4)*	*(4)*
TAV Airports	*(43)*	*(43)*
TOTAL	**(47)**	**(47)**

[1] *Ces ajustements concernent principalement les amortissements d'actifs incorporels (contrats de concession, relation clientèle).*

18.1.1 Quote-part dans le résultat des entreprises mises en équivalence opérationnelles

La quote-part de résultat concerne principalement les sociétés TAV Airports, TAV Construction, Nuevo Pudahel, 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 ».

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.

En 2015, la quote-part de résultat du secteur immobilier est principalement impactée par la dépréciation d'études liées aux projets de bureaux sur Cœur d'Orly.

18.1.2 Quote-part dans le résultat des entreprises mises en équivalence non opérationnelles

La quote-part de résultat concerne principalement les sociétés SETA et Liège Airport.

Au 31 décembre 2015, les titres de Cires Télécom dont la valeur nette s'élève à 1 million d'euros ont été reclassés en actifs destinés à être cédés. Cette cession est hautement probable et devrait être réalisée sur le premier trimestre 2016.

Le 5 mai 2015, Aéroports de Paris SA a exercé la promesse d'achat qui lui a été consentie par G3S et portant sur 20 % du capital et des droits de vote d'Alyzia Holding pour un montant de 10 millions d'euros. Au 31 décembre 2014, les titres d'Alyzia dont la valeur nette s'élevait à 1 million d'euros avaient été reclassés en actifs destinés à être cédés. Le résultat de la cession présenté en résultat des entreprises mises en équivalence non opérationnelles s'élève à 9 millions d'euros.

18.2 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 2015, 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 toujours pas, à notre connaissance, avoir d'impact significatif sur les revenus futurs de l'entité liés à la concession de l'aéroport d'Istanbul Atatürk.

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 2015 s'élève à 792 millions d'euros et est sensiblement supérieure à leur valeur de mise en équivalence de 662 millions d'euros.

18.3 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 31/12/2015	Au 31/12/2014
International et développements aéroportuaires	**1 186**	**1 129**
• Schiphol Group (Pays-Bas)	414	404
• TAV Airports (Turquie)	662	660
• TAV Construction (Turquie)	75	62
• Nuevo Pudahel (Chili)	27	-
• Medunarodna Zracna Luka Zagreb (Croatie)	7	4
• Autres	1	(1)
Commerces et services	**25**	**17**
• Société de Distribution Aéroportuaire	10	10
• Média Aéroports de Paris	6	5
• Relay@ADP	4	3
• EPIGO	6	-
• Autres	(1)	(1)
Immobilier	**8**	**12**
Total entreprises mises en équivalence opérationnelles	**1 219**	**1 158**
Total entreprises mises en équivalence non opérationnelles	**15**	**22**
TOTAL ENTREPRISES MISES EN ÉQUIVALENCE	**1 234**	**1 180**

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 ;
- 21 millions d'euros au titre de TAV Construction.

18.4 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 au 31 décembre 2015 :

(en millions d'euros)	Montants nets au 01/01/2015	Quote-part du Groupe dans les résultats	Souscription de capital	Variation des réserves de conversion	Variation des autres réserves et reclassements	Dividendes distribués	**Montants nets au 31/12/2015**
International et développements aéroportuaires	**1 129**	**63**	**33**	**1**	**9**	**(49)**	**1 186**
• Schiphol Group (Pays-Bas)	404	19	-	-	2	(11)	414
• TAV Airports (Turquie)	660	36	-	(4)	8	(38)	662
• TAV Construction (Turquie)	62	6	-	7	-	-	75
• Nuevo Pudahel (Chili)	-	1	29	(3)	-	-	27
• Medunarodna Zracna Luka Zagreb (Croatie)	4	-	3	-	-	-	7
• Autres	(1)	1	1	1	(1)	-	1
Commerces et services	**17**	**10**	**6**	**-**	**-**	**(8)**	**25**
• Société de Distribution Aéroportuaire	10	6	-	-	-	(6)	10
• Média Aéroports de Paris	5	2	-	-	-	(1)	6
• Relay@ADP	3	2	-	-	-	(1)	4
• EPIGO	-	-	6	-	-	-	6
• Autres	(1)	-	-	-	-	-	(1)
Immobilier	**12**	**(13)**	**-**	**-**	**9**	**-**	**8**
Total entreprises mises en équivalence opérationnelles	**1 158**	**60**	**39**	**1**	**18**	**(57)**	**1 219**
Total entreprises mises en équivalence non opérationnelles	**22**	**6**	**-**	**-**	**(9)**	**(3)**	**15**
TOTAL ENTREPRISES MISES EN ÉQUIVALENCE	**1 180**	**66**	**39**	**1**	**9**	**(60)**	**1 234**

Les agrégats financiers des participations Schiphol, TAV Airports et TAV Construction ont été établis conformément aux IFRS tels qu'adoptés par l'Europe.

18.5 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 2015 et dans leurs comptes définitifs 2014 :

	TAV Airports		Schiphol Group		TAV Construction	
(en millions d'euros)	**Au 31/12/2015**	Au 31/12/2014	**Au 31/12/2015**	Au 31/12/2014	**Au 31/12/2015**	Au 31/12/2014
Immobilisations corporelles, incorporelles et de placement	1 952	1 289	4 602	4 313	28	42
Participations dans les entreprises mises en équivalence	106	104	861	797	-	-
Autres actifs financiers non courants	268	272	126	104	235	178
Actifs d'impôt différé	63	73	186	198	9	-
Actifs non courants	**2 389**	**1 738**	**5 775**	**5 412**	**272**	**220**
Stocks	11	10			6	
Clients et comptes rattachés	131	136	193	203	404	347
Autres créances et charges constatées d'avance	151	313	9	20	206	152
Trésorerie et équivalents de trésorerie	629	450	437	178	56	101
Actifs courants	**922**	**909**	**639**	**401**	**672**	**600**
Actifs détenus en vue de la vente				17		6
TOTAL DES ACTIFS	**3 311**	**2 647**	**6 414**	**5 830**	**944**	**826**

	TAV Airports		Schiphol Group		TAV Construction	
(en millions d'euros)	**Au 31/12/2015**	Au 31/12/2014	**Au 31/12/2015**	Au 31/12/2014	**Au 31/12/2015**	Au 31/12/2014
Capitaux propres - part du Groupe	**847**	**729**	**3 694**	**3 425**	**111**	**87**
Participations ne donnant pas le contrôle	(2)	17	32	28	-	-
TOTAL DES CAPITAUX PROPRES	**845**	**746**	**3 726**	**3 453**	**111**	**87**
Emprunts et dettes financières à long terme	922	1 324	1 846	1 800	124	80
Autres passifs non courants	676	234	233	244	71	95
Passifs non courants	**1 598**	**1 558**	**2 079**	**2 044**	**195**	**175**
Fournisseurs et comptes rattachés	198	138	284	328	548	524
Emprunts et dettes financières à court terme	670	205	325	5	90	40
Passifs courants	**868**	**343**	**609**	**333**	**638**	**564**
TOTAL DES CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS	**3 311**	**2 647**	**6 414**	**5 830**	**944**	**826**

	TAV Airports		Schiphol Group		TAV Construction	
(en millions d'euros)	**2015**	2014	**2015**	2014	**2015**	2014
Produit des activités ordinaires	**1 060**	**944**	**1 545**	**1 474**	**885**	**745**
Quote-part de résultat des entreprises mises en équivalence opérationnelles	21	35		-	-	-
Résultat opérationnel	**383**	**321**	**510**	**403**	**19**	**26**
Produits financiers	15	43	7	15	2	2
Charges financières	(118)	(98)	(93)	(100)	(11)	(8)
Résultat financier	**(103)**	**(55)**	**(86)**	**(85)**	**(9)**	**(6)**
Quote-part de résultat des entreprises mises en équivalence non opérationnelles	-	-	62	27	-	-
Résultat avant impôt	**280**	**266**	**486**	**345**	**10**	**20**
Impôts sur les résultats	(80)	(52)	(100)	(71)	3	(3)
Résultat net des activités poursuivies	**200**	**214**	**386**	**274**	**13**	**17**
RÉSULTAT GLOBAL TOTAL POUR LA PÉRIODE	**216**	**189**	**411**	**279**	**14**	**17**

Note 19 Impôts

19.1 Taux d'impôt

Le taux d'impôt courant appliqué au 31 décembre 2015 reste stable à 38 %.

19.2 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)	**2015**	2014
Charge d'impôt exigible	(239)	(205)
Charge d'impôt différé	(17)	(5)
IMPÔTS SUR LES RÉSULTATS	**(256)**	**(210)**

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.

19.3 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)	2015	2014
Résultat après impôt	431	403
Quote-part du résultat des entreprises mises en équivalence[1]	(57)	(71)
Charge d'impôt sur les résultats	256	210
Résultat avant impôt et résultat net des entreprises mises en équivalence [(1)]	**630**	**542**
Taux théorique d'imposition en vigueur en France	*38,00 %*	*38,00 %*
Charge d'impôt théorique	**(239)**	**(206)**
Incidence sur l'impôt théorique des :		
• Différentiel de taux sur résultat étranger et retenue à la source	(3)	4
• Reports déficitaires antérieurement non reconnus et imputés sur la période	1	1
• Contribution additionnelle sur les dividendes	(9)	(6)
• Reports déficitaires non reconnus au titre de la période	(4)	(2)
• Variations des différences temporelles non reconnues	1	6
• Charges fiscalement non déductibles et produits non imposables	(11)	(11)
• Crédits d'impôt et avoirs fiscaux	8	4
Charge réelle d'impôt sur les résultats	**(256)**	**(210)**
Taux effectif d'impôt	*40,69 %*	*38,74 %*

[1] *Hors impact de la cession des titres d'Alyzia présentée en résultat des mises en équivalence non opérationnelles (cf. note 18).*

19.4 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 31/12/2015	Au 31/12/2014
Au titre des différences temporelles déductibles		
• Engagements sociaux	151	162
• Amortissements des Frais d'Études et de Surveillance de Travaux (FEST)	19	23
• Provisions et charges à payer	13	13
• Autres	3	7
Au titre des différences temporelles imposables		
• Amortissements dérogatoires et autres provisions réglementées	(382)	(370)
• Location-financement	(11)	(12)
• Réserves de réévaluation	(8)	(8)
• Autres	(14)	(14)
Actifs (passifs) d'impôt différés nets	**(229)**	**(199)**

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 1er 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 1er 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 19 millions d'euros au 31 décembre 2015.

19.5 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
Au 01/01/2015	**1**	**200**	**(199)**
Montant porté directement en capitaux propres au titre des engagements sociaux	-	8	(8)
Montants comptabilisés au titre de la période	1	23	(22)
Au 31/12/2015	**2**	**231**	**(229)**

19.6 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 31/12/2015	Au 31/12/2014
Actifs d'impôt exigible		
• Autres entités consolidées	-	-
TOTAL	**-**	**-**
Passifs d'impôt exigible		
• Aéroports de Paris et sociétés fiscalement intégrées	18	21
• Autres entités consolidées	5	5
TOTAL	**23**	**26**

Le Groupe n'a connaissance d'aucun actif ou passif éventuel d'impôt au 31 décembre 2015.

Note 20 Résultat par action

Le calcul d'un résultat par action s'établit ainsi :

	2015	2014
Nombre moyen pondéré d'actions en circulation (hors actions propres)	98 959 402	98 957 173
Résultat net des activités poursuivies attribuable aux propriétaires de la société mère (en millions d'euros)	430	402
Résultat de base par action (en euros)	**4,35**	**4,07**
Résultat dilué par action (en euros)	**4,35**	**4,07**
Résultat de la période attribuable aux propriétaires de la société mère (en millions d'euros)	430	402
Résultat de base par action (en euros)	**4,35**	**4,07**
Résultat dilué par action (en euros)	**4,35**	**4,07**

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 1 200 en 2015.

Il n'existe aucun instrument de capitaux propres à effet dilutif.

Note 21 Immobilisations incorporelles et corporelles

Les immobilisations incorporelles se détaillent comme suit :

(en millions d'euros)	Écarts d'acquisition	Logiciels	Autres	Immobilisations en cours, avances et acomptes	Total
Au 1er janvier 2015					
• Valeur brute	25	203	4	27	259
• Cumul des amortissements et dépréciations	(7)	(169)	(1)	-	(177)
• Cumul des dépréciations	-	-	-	-	-
Valeur nette	**18**	**34**	**3**	**27**	**82**
Au 31 décembre 2015					
• Valeur brute	25	232	4	31	292
• Cumul des amortissements et dépréciations	(7)	(180)	(1)	-	(188)
• Cumul des dépréciations	-	-	-	-	-
Valeur nette	**18**	**52**	**3**	**31**	**104**

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
Valeur nette au 1er janvier 2015	**18**	**34**	**3**	**27**	**82**
• Investissements	-	1	-	28	29
• Amortissements et dépréciations	-	(19)	-	-	(19)
• Transferts en provenance (vers) d'autres rubriques	-	36	-	(24)	12
Valeur nette au 31 décembre 2015	**18**	**52**	**3**	**31**	**104**

Les écarts d'acquisition résiduels au 31 décembre 2015 concernent principalement :

- Roissy Continental Square pour 7 millions d'euros ;
- Hub One Mobility Group pour 12 millions d'euros.

Au 31 décembre 2014, le *goodwill* de Hub One Mobility a été déprécié à hauteur de 7 millions d'euros ramenant la valeur du goodwill à 12 millions d'euros.

Au 31 décembre 2015, aucune dépréciation complémentaire de ce goodwill n'a été constatée, la valeur recouvrable déterminée sur la base d'une estimation de la valeur d'utilité étant supérieure à la valeur comptable. Les flux de trésorerie d'exploitation prévisionnels pris en compte pour le calcul de la valeur d'utilité ont été projetés sur la période 2016-2025 qui correspond à l'horizon du Business plan du groupe Aéroports de Paris. Au-delà de 2025, la valeur terminale a été évaluée sur la base d'une capitalisation à l'infini du flux de trésorerie normatif au taux de croissance perpétuel de 1,5 %. Ces flux ont été actualisés au taux de 11,9 %.

Le montant net des transferts en provenance (vers) d'autres rubriques concerne notamment des reclassements d'immobilisations en cours en immobilisations corporelles et incorporelles.

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
Au 1er janvier 2015						
• Valeur brute	66	9 957	241	358	253	10 875
• Cumul des amortissements et dépréciations	(13)	(4 557)	(169)	(208)	-	(4 947)
Valeur nette	**53**	**5 400**	**72**	**150**	**253**	**5 928**
Au 31 décembre 2015						
• Valeur brute	66	10 036	238	359	456	11 155
• Cumul des amortissements et dépréciations	(14)	(4 803)	(167)	(218)	-	(5 202)
Valeur nette	**52**	**5 233**	**71**	**141**	**456**	**5 953**

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
Valeur nette au 1er janvier 2015	**53**	**5 400**	**72**	**150**	**253**	**5 928**
• Investissements	-	-	7	1	490	498
• Variation des avances et acomptes	-	-	-	-	38	38
• Amortissements et dépréciations	(1)	(375)	(17)	(17)	-	(410)
• Transferts en provenance (vers) d'autres rubriques	-	208	9	7	(325)	(101)
Valeur nette au 31 décembre 2015	**52**	**5 233**	**71**	**141**	**456**	**5 953**

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 mise en production du nouvel outil informatique dédié aux métiers finance, en particulier dans les domaines achats, administration des ventes et contrôle de gestion/comptabilité ;
- les travaux préparatoires de la jonction entre l'aérogare Sud et Ouest de Paris-Orly ;
- la réalisation d'une canalisation de traitement des eaux pluviales ;
- la création d'un bâtiment dédié à la maintenance des engins pistes à Paris-Charles de Gaulle ;
- l'achat de nouveaux équipements de sûreté pour mise en conformité à la nouvelle réglementation (équipements d'inspection des bagages en soute nouvelles génération) ;
- la réhabilitation du satellite 3 du terminal 1 à Paris-Charles de Gaulle ;
- la création d'une nouvelle salle « faux contact » au terminal Sud de Paris-Orly ;
- la réfection des enrobés des routes donnant accès au terminal (réseau rouge) à Paris-Charles de Gaulle ;
- le renforcement des moyens de production d'eau chaude courante de la centrale thermique de Paris-Charles de Gaulle ;
- la création du salon Qatar Airways au terminal 1 de Paris-Charles de Gaulle.

Le montant des coûts d'emprunts capitalisés 2015 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 2,71 %.

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
Au 1er janvier 2015				
• Valeur brute	113	674	15	802
• Cumul des amortissements et dépréciations	(46)	(313)	-	(359)
Valeur nette	**67**	**361**	**15**	**443**
Au 31 décembre 2015				
• Valeur brute	123	743	53	919
• Cumul des amortissements et dépréciations	(55)	(361)	-	(416)
Valeur nette	**68**	**382**	**53**	**503**

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
Valeur nette au 1er janvier 2015	**67**	**361**	**15**	**443**
• Amortissements et dépréciations	(2)	(24)	-	(26)
• Transferts en provenance (vers) d'autres rubriques	3	45	38	86
Valeur nette au 31 décembre 2015	**68**	**382**	**53**	**503**

22.2 Juste valeur des immeubles de placement

La juste valeur des immeubles de placement, s'élève à 2 238 millions d'euros au 31 décembre 2015 comparé à 2 110 millions d'euros au 31 décembre 2014.

Le taux de couverture des expertises externes pour la valorisation des bâtiments et des terrains loués aux tiers s'élève à 94 % de leur valeur. Ces expertises ont été menées par un groupement d'experts immobiliers indépendants composé des cabinets suivants :

- CBRE Valuation ;
- Jones Lang LaSalle Expertises ;
- BNP Paribas Real Estate Valuation France ;
- Crédit Foncier Expertises ;
- Catella Valuation.

La juste valeur des réserves foncières a été appréciée en interne. Il en est de même pour les quelques terrains loués au tiers encore non expertisés ; ceux-ci se situent principalement à Paris-Le Bourget.

La juste valeur des bâtiments non utilisés pour les besoins propres d'Aéroports de Paris, avec leur terrain d'emprise, s'élève à 937 millions d'euros en hausse de 79 millions par rapport à 2014.

Cette hausse est principalement due à la compression des taux en seconde périphérie nord et à la mise sous expertise des derniers immeubles non valorisées par des tiers à Paris-Orly et à Paris-Charles de Gaulle. Certains actifs se sont également vus valorisés pour la première fois à Paris-Le Bourget et ont fortement contribué à l'appréciation de la valeur.

Globalement, les zones les plus liquides (produits banalisés avec un bon taux d'occupation et bénéficiant de durées fermes étendues) augmentent du fait d'une compression des taux. À l'inverse, les zones en restructuration ou vouées à restructuration perdent de la valeur du fait de travaux en hausse ou de dates de démolition de bâtiments existants se rapprochant.

La juste valeur des terrains loués s'élève à 1 150 millions d'euros, soit une hausse de 4,5 %. Cette hausse est principalement due à la poursuite du développement des zones logistiques et d'activité à Paris-Orly, ainsi qu'au fort développement hôtelier avec plusieurs mises en service d'hôtels sur les trois plates formes aéroportuaires.

En 2015, le taux d'actualisation utilisé pour les réserves foncières s'élève à 5,56 % au lieu de 5,81 % en 2014, ce qui aurait tendance à entraîner la valeur des réserves foncières à la hausse. Toutefois la consommation foncière pour les projets de développement et le léger recalage du plan de développement contribuent à une relative stagnation de leur valeur : 151 millions d'euros en 2015 contre 152 millions d'euros en 2014.

Il ressort des valorisations externes les principaux rendements immédiats de l'immobilier de placement présentés ci-dessous :

(en millions d'euros)	Au 31/12/2015	Au 31/12/2014	Taux de rendement immédiat
Bâtiments			
• Bureaux Paris-Charles de Gaulle	302	290	6,5 % - 9,0 %
• Cargo Paris-Charles de Gaulle	320	310	8,0 % - 10,0 %
• Hangars Paris-Charles de Gaulle	80	70	9,0 % - 11,0 %
• Hangars/fret Paris-Orly	110	110	10,0 % - 20,0 %
• Activité Paris-Orly et Charles de Gaulle	62	59	7,0 % - 12,0 %
• Paris-Le Bourget	63	20	7,0 % - 12,0 %
TOTAL DES BÂTIMENTS LOUÉS AUX EXTERNES	**937**	**859**	
Terrains loués			
• Bureaux Paris-Charles de Gaulle	80	75	6,0 % - 7,5 %
• Cargo Paris-Charles de Gaulle	320	320	6,0 % - 8,0 %
• Hangars Paris-Charles de Gaulle	120	130	8,0 % - 10,0 %
• Hôtels/commerces Paris-Orly et Charles de Gaulle	220	180	4,0 % - 6,5 %
• Hangars/fret Paris-Orly	45	55	13,0 % - 16,0 %
• Logistique/activité Paris-Orly et Charles de Gaulle	225	200	6,0 % - 9,0 %
• Paris-Le Bourget et AAG	140	140	5,0 % - 8,0 %
TOTAL DES TERRAINS LOUÉS AUX EXTERNES	**1 150**	**1 100**	

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 2015, 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 loyers externes des immeubles de placement se sont élevés en 2015 à 194 millions d'euros. Les charges opérationnelles directes occasionnées par ces immeubles (y compris les charges d'amortissement) se sont élevées en 2015 à 89 millions d'euros ; celles-ci sont largement refacturées, hors charges d'amortissement.

Note 23 Autres actifs financiers

Les montants figurant au bilan, respectivement au 31 décembre 2015 et au 31 décembre 2014, s'analysent comme suit :

(en millions d'euros)	Au 31/12/2015	Part non courante	Part courante
Titres classés en Actifs disponibles à la vente	**18**	**18**	**-**
Prêts et créances hors créances de location financement bailleur	**110**	**55**	**55**
• Créances & comptes-courants sur des entreprises mises en équivalence	55	8	47
• Autres créances et intérêts courus rattachés à des participations	28	26	2
• Autres actifs financiers	27	21	6
Créances de location financement bailleur	**24**	**20**	**4**
Instruments financiers dérivés	**96**	**88**	**8**
• *Swaps* de couverture	59	55	4
• *Swaps* de *trading*	37	33	4
TOTAL	**248**	**181**	**67**

(en millions d'euros)	Au 31/12/2014[1]	Part non courante	Part courante
Titres classés en Actifs disponibles à la vente	**10**	**10**	**-**
Prêts et créances hors créances de location financement bailleur	**93**	**47**	**46**
• Créances & 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	19	17	2
Créances de location financement bailleur	**26**	**22**	**4**
Instruments financiers dérivés	**125**	**76**	**49**
• *Swaps* de couverture	83	38	45
• *Swaps* de *trading*	42	38	4
TOTAL	254	155	99

[1] *Chiffres retraités suite au reclassement des charges constatées d'avance à plus d'un an en Autres actifs financiers.*

Note 24 Clients et comptes rattachés

Les clients et comptes rattachés se décomposent de la façon suivante :

(en millions d'euros)	Au 31/12/2015	Au 31/12/2014
Créances clients	528	559
Clients douteux	58	34
Cumul des dépréciations	(76)	(68)
MONTANT NET	**510**	**525**

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 31/12/2015	Au 31/12/2014
Cumul des dépréciations à l'ouverture	**68**	**52**
Augmentations	17	24
Diminutions	(8)	(11)
Écarts de conversion	(1)	3
Cumul des dépréciations à la clôture	**76**	**68**

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 31/12/2015	Au 31/12/2014[1]
Avances et acomptes versés sur commandes	17	5
Créances fiscales (hors impôt sur les sociétés)	53	42
Autres créances	28	17
Charges constatées d'avance	12	14
TOTAL	**110**	**78**

[1] *Chiffres retraités suite au reclassement des charges constatées d'avance à plus d'un an en Autres actifs financiers.*

Note 26 Trésorerie et équivalents de trésorerie

La trésorerie et les équivalents de trésorerie se décomposent ainsi :

(en millions d'euros)	Au 31/12/2015	Au 31/12/2014
Valeurs mobilières de placement	1 581	1 226
Disponibilités	148	40
Concours bancaires courants[1]	(1)	(4)
TRÉSORERIE NETTE	**1 728**	**1 262**

[1] *Figurant dans les Passifs courants en Emprunts et dettes financières à court terme.*

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 2015.

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

Dans le cadre du plan d'actionnariat salarié décidé en 2015 et qui sera mis en œuvre opérationnellement en 2016, Aéroports de Paris SA a procédé au rachat de 224 290 actions sur le dernier trimestre 2015. Par ailleurs dans le cadre de son contrat de liquidité et conformément à l'autorisation donnée par les actionnaires lors de l'assemblée générale ordinaire du 18 mai 2015, la Société a procédé au cours de la période au rachat de 352 799 actions et à la vente de 352 299 actions. Ainsi, le nombre d'actions auto-détenues qui était de 0 au 31 décembre 2014 est de 500 au 31 décembre 2015 au titre de ce contrat.

27.3 Autres éléments de capitaux propres

Ce poste dont le montant s'élève à - 81 millions d'euros comprend :

- les pertes cumulées au titre des écarts actuariels nets d'impôt différé, soit un montant négatif de 84 millions d'euros dont 16 millions d'euros au titre de l'exercice 2015 ;
- 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 3 millions d'euros.

27.4 Résultats non distribués

Les résultats non distribués s'analysent comme suit :

(en millions d'euros)	Au 31/12/2015	Au 31/12/2014
Réserves de la société mère Aéroports de Paris :		
• Réserve légale	30	30
• Autres réserves	863	863
• Report à nouveau	848	803
Réserves consolidées	1 219	1 141
Résultat de la période (attribuable aux propriétaires de la société mère)	430	402
TOTAL	**3 390**	**3 239**

27.5 Commentaires sur le tableau de variation des capitaux propres

Les dividendes versés se sont élevés à :

- 241 millions d'euros en 2015, soit 2,44 euros par action, conformément à la 3e résolution de l'AGO du 18 mai 2015 ;
- 183 millions d'euros en 2014, soit 1,85 euro par action, conformément à la 3e résolution de l'AGO du 15 mai 2014.

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 2015, s'élève à 258 millions d'euros, soit 2,61 euros par action.

Le conseil d'administration du 29 juillet 2015 a autorisé le versement d'un acompte sur dividende en numéraire de 0,70 euro par action au titre de l'exercice 2015, soit un total de 69 millions d'euros et mis en paiement le 10 décembre 2015.

La 2e 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 représente 8 millions d'euros (dont 2 millions d'euros comptabilisé en 2015 relatif au paiement de l'acompte sur dividende).

Note 28 Autres provisions

Les autres provisions ont évolué comme suit :

(en millions d'euros)	Litiges	Autres provisions	2015	Litiges	Autres provisions	2014
Provisions au 1er janvier	**16**	**74**	**90**	**18**	**100**	**118**
Augmentations	**5**	**21**	**26**	**2**	**21**	**23**
• Dotations	5	12	17	2	21	23
• Autres augmentations	-	9	9	-	-	-
Diminutions	**(2)**	**(31)**	**(33)**	**(4)**	**(47)**	**(51)**
• Provisions utilisées	-	(21)	(21)	(2)	(32)	(34)
• Provisions devenues sans objet	(2)	(10)	(12)	(2)	(15)	(17)
Provisions à la clôture	**19**	**64**	**83**	**16**	**74**	**90**
Dont						
• Part non courante	19	34	53	16	46	62
• Part courante	-	30	30	-	28	28

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. La provision relative à ce plan a l'objet d'une reprise de provision de 18 millions d'euros au 31 décembre 2015.

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 société JSC Investissements a été déboutée par la Cour d'appel de Paris de son recours en contestation du refus d'Aéroports de Paris de l'autoriser à exploiter un centre commercial sur l'emprise aéroportuaire. La procédure est pendante devant la Cour de cassation. JSC Investissements a introduit une requête devant le Tribunal administratif de Paris. 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 31/12/2015	Part non courante	Part courante	Au 31/12/2014	Part non courante	Part courante
Emprunts obligataires	3 869	3 869	-	3 559	3 517	42
Emprunts bancaires	517	517	-	517	517	-
Autres emprunts et dettes assimilées	25	23	2	30	26	4
Emprunts et dettes financières hors intérêts courus et dérivés	**4 411**	**4 409**	**2**	**4 106**	**4 060**	**46**
Intérêts courus non échus	71	-	71	67	-	67
Instruments financiers dérivés passif	19	17	2	22	19	3
TOTAL EMPRUNTS ET DETTES FINANCIÈRES	**4 501**	**4 426**	**75**	**4 195**	**4 079**	**116**

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 31/12/2015	Part non courante	Part courante	Au 31/12/2014	Part non courante	Part courante
Emprunts et dettes financières	**4 501**	**4 426**	**75**	**4 195**	**4 079**	**116**
Instruments financiers dérivés actif	(96)	(88)	(8)	(124)	(76)	(48)
Trésorerie et équivalents de trésorerie	(1 729)	-	(1 729)	(1 266)	-	(1 266)
Endettement financier net	**2 676**	**4 338**	**(1 662)**	**2 805**	**4 003**	**(1 198)**

Le *Gearing* est passé de 70 % fin 2014 à 65 % au 31 décembre 2015.

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 31/12/2015	Juste valeur au 31/12/2015
Emprunts obligataires :							
ADP CHF 200 M 2010-2017	185	2,5 %	Eur 3M + marge	185	7	192	191
ADP 2012-2019	300	2,375 %	2,476 %	299	-	299	323
ADP 2010-2020	500	3,886 %	3,95 %	489	-	489	579
ADP 2011-2021	400	4,0 %	4,064 %	399	15	414	482
ADP 2011-2022	400	3,875 %	3,985 %	398	-	398	482
ADP 2015-2023	500	1,50 %	1,524 %	498	-	498	530
ADP 2012-2024	500	3,125 %	3,252 %	495	-	495	595
ADP 2014-2025	500	1,50 %	1,609 %	492	-	492	526
ADP 2013-2028	600	2,75 %	2,846 %	592	-	592	708
TOTAL	**3 885**			**3 847**	**22**	**3 869**	**4 416**
Emprunts bancaires :							
BEI 2003-2018	100	Eur 3M + marge	Eur 3M + marge	100	-	100	100
BEI 2004-2019	220	Eur 3M + marge	Eur 3M + marge	220	-	220	221
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	43
TOTAL	**517**			**517**	**-**	**517**	**525**

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

		Ventilation par catégories d'instruments financiers						
		Juste valeur					Instruments dérivés de couverture	
(en millions d'euros)	**Au 31/12/2015**	Option JV[1]	*Trading*[2]	Actifs disponibles à la vente	Prêts et créances	Dettes au coût amorti	de juste valeur	de flux futurs
Autres actifs financiers non courants	170	-	33	17	65	-	55	-
Clients et comptes rattachés	510	-	-	-	510	-	-	-
Autres créances[3]	26	-	-	-	26	-	-	-
Autres actifs financiers courants	67	-	4	-	59	-	4	-
Trésorerie et équivalents de trésorerie	1 728	1 728	-	-	-	-	-	-
TOTAL DES ACTIFS FINANCIERS	**2 501**	**1 728**	**37**	**17**	**660**	**-**	**59**	**-**
Emprunts et dettes financières à long terme	4 426	-	17	-	-	4 409	-	-
Fournisseurs et comptes rattachés	455	-	-	-	-	455	-	-
Autres dettes[3]	73	-	-	-	-	73	-	-
Emprunts et dettes financières à court terme	76	-	2	-	-	74	-	-
TOTAL DES PASSIFS FINANCIERS	**5 030**	**-**	**19**	**-**	**-**	**5 011**	**-**	**-**

[1] *Désignés comme tel à l'origine.*
[2] *Désignés comme détenus à des fins de transaction.*
[3] *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.*

		Ventilation par catégories d'instruments financiers						
		Juste valeur					Instruments dérivés de couverture	
(en millions d'euros)	Au 31/12/2014	Option JV[1]	*Trading*[2]	Actifs disponibles à la vente	Prêts et créances	Dettes au coût amorti	de juste valeur	de flux futurs
Autres actifs financiers non courants	155	-	38	10	69	-	38	-
Clients et comptes rattachés	525	-	-	-	525	-	-	-
Autres créances[3]	10	-	-	-	10	-	-	-
Autres actifs financiers courants	99	-	4	-	50	-	4	41
Trésorerie et équivalents de trésorerie	1 266	1 266	-	-	-	-	-	-
TOTAL DES ACTIFS FINANCIERS	**2 055**	**1 266**	**42**	**10**	**654**	**-**	**42**	**41**
Emprunts et dettes financières à long terme	4 079	-	19	-	-	4 060	-	-
Fournisseurs et comptes rattachés	322	-	-	-	-	322	-	-
Autres dettes[3]	31	-	-	-	-	31	-	-
Emprunts et dettes financières à court terme	116	-	3	-	-	113	-	-
TOTAL DES PASSIFS FINANCIERS	**4 548**	**-**	**22**	**-**	**-**	**4 526**	**-**	**-**

[1] *Désignés comme tel à l'origine.*
[2] *Désignés comme détenus à des fins de transaction.*
[3] *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 bilantielles, 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 2015 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 2015 et 2014 :

(en millions d'euros)	Au 31/12/2015		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			
Actif					
Actifs disponibles à la vente	17	17	-	17	-
Prêts et créances hors créances de location financement bailleur	110	110	-	110	-
Instruments dérivés	96	96	-	96	-
Trésorerie et équivalents de trésorerie	1 729	1 729	1 729	-	-
Passif					
Emprunts obligataires	3 869	4 416	-	4 416	-
Emprunts bancaires	517	525	-	525	-
Autres emprunts et dettes assimilées	25	26	-	26	-
Intérêts sur emprunts	71	71	-	71	-
Instruments dérivés	19	19	-	19	-

(en millions d'euros)	Au 31/12/2014[1]		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			
Actif					
Actifs disponibles à la vente	10	10	-	10	-
Prêts et créances hors créances de location financement bailleur	93	93	-	93	-
Instruments dérivés	125	125	-	125	-
Trésorerie et équivalents de trésorerie	1 266	1 266	1 266	-	-
Passif					
Emprunts obligataires	3 559	4 165	-	4 165	-
Emprunts bancaires	517	528	-	528	-
Autres emprunts et dettes assimilées	30	30	-	30	-
Intérêts sur emprunts	67	67	-	67	-
Instruments dérivés	22	22	-	22	-

[1] *Chiffres retraités suite au reclassement des charges constatées d'avance à plus d'un an en Autres actifs financiers.*

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 31/12/2015		Au 31/12/2014	
	Avant couverture	Après couverture	Avant couverture	Après couverture
Taux fixe	4 000	3 808	3 689	3 526
Taux variable	482	674	484	647
Emprunts et dettes financières hors dérivés	**4 482**	**4 482**	**4 173**	**4 173**

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.

Au 31 décembre 2015, Aéroports de Paris détient des instruments financiers dérivés de taux et de change (*swaps* et *cross-currency swaps*) pour une juste valeur de 96 millions d'euros figurant à l'actif dans les autres actifs financiers et 19 millions d'euros figurant au passif dans les emprunts et dettes financières.

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 31/12/2015	Juste valeur
Dérivés qualifiés de couverture de juste valeur	-	135	-	135	59
Dérivés qualifiés de couverture de flux de trésorerie	-	-	-	-	-
Dérivés non qualifiés de couverture	-	-	400	400	18
TOTAL	**-**	**135**	**400**	**535**	**77**

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 2015 n'entraînerait pas de hausse significative de la juste valeur des dérivés.

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 31/12/2015	Euro	USD	AED	JOD	Autres devises
Autres actifs financiers non courants	170	133	34	-	1	2
Clients et comptes rattachés	510	469	2	9	11	19
Autres créances[1]	26	26	-	-	-	-
Autres actifs financiers courants	67	67	-	-	-	-
Trésorerie et équivalents de trésorerie	1 728	1 700	13	7	-	8
TOTAL DES ACTIFS FINANCIERS	**2 501**	**2 395**	**49**	**16**	**12**	**29**
Emprunts et dettes financières à long terme	4 426	4 426	-	-	-	-
Fournisseurs et comptes rattachés	455	446	1	5	-	4
Autres dettes*	73	67	-	5	-	1
Emprunts et dettes financières à court terme	76	76	-	-	-	-
Total des passifs financiers	5 030	5 015	1	10	-	5

[1] *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) et le rial d'Oman (OMR).

Les cours de change utilisés pour la conversion des états financiers des filiales, co-entreprises et entreprises associées étrangères sont les suivants :

	Au 31/12/2015		Au 31/12/2014	
	Cours de clôture	Cours moyen	Cours de clôture	Cours moyen
Dollar des États-Unis (USD)	0,91617	0,90136	0,82658	0,75398
Peso mexicain (MXN)	0,05339	0,05694	0,05583	0,05665
Nouvelle Livre turque (TRY)	0,31531	0,33239	0,35018	0,34457
Dinar jordanien (JOD)	1,29216	1,27168	1,13585	1,06432
Dinar libyen (LYD)	0,65863	0,66098	0,67783	0,60348
Dirham marocain (MAD)	0,09266	0,09247	0,09093	0,08956
Kuna croate (HRK)	0,13067	0,13137	0,13043	0,13100
Yuan chinois (CNY)	0,14204	0,14349	0,13061	0,12231
Peso chilien (CLP)	0,00132	0,00138	0,00136	0,00132
Roupie mauricienne (MUR)	0,02536	0,02570	0,02583	0,02458

30.3.3 Risques de liquidité

Les échéances contractuelles résiduelles des passifs financiers s'analysent comme suit :

	Montant au bilan	Total des échéances contractuelles			
(en millions d'euros)	Au 31/12/2015	Au 31/12/2015	0 - 1 an	1 - 5 ans	Plus de 5 ans
Emprunts obligataires	3 869	3 885	-	985	2 900
Emprunts bancaires	517	517	-	517	-
Dépôts et cautionnements reçus	15	15	-	-	15
Autres emprunts et dettes assimilées	9	9	2	4	3
Intérêts sur emprunts	71	841	112	427	302
Concours bancaires courants	2	2	2	-	-
Emprunts et dettes financières hors dérivés	**4 483**	**5 269**	**116**	**1 933**	**3 220**
Fournisseurs et comptes rattachés	455	455	455	-	-
Autres dettes[1]	73	73	73	-	-
Dettes en coût amorti	**5 011**	**5 797**	**644**	**1 933**	**3 220**
• Décaissements		136	1	135	-
• Encaissements		(194)	(5)	(189)	-
***Swaps* de couverture**	**(59)**	**(58)**	**(4)**	**(54)**	**-**
• Décaissements		43	7	28	8
• Encaissements		(60)	(9)	(40)	(11)
Swaps* de *trading	**(18)**	**(17)**	**(2)**	**(12)**	**(3)**
TOTAL	**4 934**	**5 722**	**638**	**1 867**	**3 217**

[1] *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 :

(en millions d'euros)	Au 31/12/2015	0 - 1 an	1 - 5 ans	Plus de 5 ans
Créances et comptes-courants sur des entreprises mises en équivalence	56	47	3	6
Autres créances et intérêts courus rattachés à des participations	29	3	-	26
Prêts, dépôts et cautionnements	11	2	6	3
Créances de location financement bailleur	24	4	14	6
Créances sur cessions d'immobilisations	3	3		-
Clients et comptes rattachés	510	510	-	-
Autres créances	26	26	-	-
PRÊTS ET CRÉANCES[1]	**659**	**595**	**23**	**41**

[1] *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.*

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 31/12/2015	Au 31/12/2014[1]
Actifs financiers disponibles à la vente	17	10
Actifs financiers à la juste valeur par le biais du compte de résultat	37	42
Prêts et créances à moins d'un an	595	593
Prêts et créances à plus d'un an	65	61
Trésorerie et équivalents de trésorerie	1 728	1 266
Swap de taux d'intérêt utilisés comme couverture	59	83
TOTAL	**2 501**	**2 055**

[1] *Chiffres retraités suite au reclassement des charges constatées d'avance à plus d'un an en Autres actifs financiers.*

L'exposition maximale au risque de crédit concernant les prêts et créances commerciales à la date de clôture, analysée par types de clients, est la suivante :

(en millions d'euros)	Au 31/12/2015	Au 31/12/2014[1]
Air France	117	115
EasyJet	6	8
Federal Express Corporation	9	9
Autres compagnies aériennes	65	88
Sous-total compagnies aériennes	**197**	**220**
Direction générale de l'aviation civile	103	106
Société de Distribution Aéroportuaire	30	30
Autres clients et comptes rattachés	180	169
Autres prêts et créances à moins d'un an	85	68
TOTAL PRÊTS ET CRÉANCES À MOINS D'UN AN	**595**	**593**

[1] *Chiffres retraités suite au reclassement des charges constatées d'avance à plus d'un an en Autres actifs financiers.*

L'antériorité des créances courantes se présente ainsi :

(en millions d'euros)	Au 31/12/2015
Créances non échues	505
Créances échues et non dépréciées :	
• depuis 1 à 30 jours	10
• depuis 31 à 90 jours	45
• depuis 91 à 180 jours	22
• depuis 181 à 360 jours	7
• depuis plus de 360 jours	6
PRÊTS ET CRÉANCES COURANTS (SELON ÉCHÉANCIER EN NOTE 30.3.3)	**595**

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 dépréciation. 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-avant au 31 décembre 2015 :

(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)
				Instruments financiers	Juste valeur des collatéraux	
dérivés : *swap* de taux	37	-	37	-	-	37
dérivés : *swap* de change	59	-	59	-	-	59
TOTAL DES DÉRIVÉS ACTIF	**96**	**-**	**96**	**-**	**-**	**96**
dérivés : *swap* de taux	(19)	-	(19)	-	-	(19)
TOTAL DES DÉRIVÉS PASSIF	**(19)**	**-**	**(19)**	**-**	**-**	**(19)**

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 31/12/2015	Au 31/12/2014[1]
Subventions d'investissements	42	39
Dette liée à l'option de vente des minoritaires	11	11
Produits constatés d'avance	64	66
TOTAL	**117**	**116**

[1] *Chiffres retraités suite au reclassement des produits constatés d'avance à plus d'un an en Autres passifs non courants.*

La dette liée à l'option de vente des minoritaires concerne Ville Aéroportuaire Immobilier 1.

Les produits constatés d'avance à plus d'un an comprennent principalement :

- la location à Air France du terminal T2G, soit 31 millions d'euros au 31 décembre 2015 (34 millions d'euros au 31 décembre 2014) ;
- le bail à construction SCI Aéroville, soit 23 millions d'euros au 31 décembre 2015 (19 millions d'euros au 31 décembre 2014) ;
- la location à Air France du Trieur-Bagage terminal E, soit 11 millions d'euros au 31 décembre 2015 (12 millions d'euros au 31 décembre 2014).

Note 32 Fournisseurs et comptes rattachés

Les fournisseurs et comptes rattachés se répartissent comme suit :

(en millions d'euros)	Au 31/12/2015	Au 31/12/2014
Fournisseurs d'exploitation	227	204
Fournisseurs d'immobilisations	228	118
TOTAL	**455**	**322**

L'exposition des dettes fournisseurs et autres créditeurs 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 31/12/2015	Au 31/12/2014[1]
Avances et acomptes reçus sur commandes	3	5
Dettes sociales	238	210
Dettes fiscales (hors impôt exigible)	48	60
Avoirs à établir	18	15
Autres dettes	52	9
Produits constatés d'avance	99	92
TOTAL	**458**	**391**

[1] *Chiffres retraités suite au reclassement des produits constatés d'avance à plus d'un an en Autres passifs non courants.*

Les produits constatés d'avance comprennent principalement :

- des loyers part fixe, soit 67 millions d'euros au 31 décembre 2015 (67 millions d'euros au 31 décembre 2014) ;
- parcs de stationnement : abonnement et réservation, soit 9 millions d'euros au 31 décembre 2015 (8 millions d'euros au 31 décembre 2014) ;
- la location à Air France du terminal T2G, soit 3 millions d'euros au 31 décembre 2015 (3 millions d'euros au 31 décembre 2014) ;
- la location à Air France du Trieur-Bagage terminal E, soit 1 million d'euros au 31 décembre 2015 (1 million d'euros au 31 décembre 2014).

Note 34 Flux de trésorerie

34.1 Définition de la trésorerie

La définition de la trésorerie est décrite en note 26.

34.2 Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles

Charges (produits) sans effet sur la trésorerie

(en millions d'euros)	2015	2014
Amortissements, dépréciations (hors actifs circulants) et provisions	425	426
Résultat des entreprises mises en équivalence opérationnelles	(60)	(73)
Plus-values nettes de cession d'actifs immobilisés	(4)	1
Autres	(5)	(4)
Charges (produits) sans effet sur la trésorerie	**356**	**350**

Variation du besoin en fonds de roulement

(en millions d'euros)	2015	2014
Stocks	(4)	3
Clients et autres débiteurs	(19)	49
Fournisseurs et autres créditeurs	106	(27)
Variation du besoin en fonds de roulement	**83**	**25**

34.3 Flux de trésorerie utilisés pour les activités d'investissement

Cessions et acquisitions de filiales et participations (nette de la trésorerie acquise)

(en millions d'euros)	2015	2014
Cessions de filiales (nettes de la trésorerie cédée) et entreprises associées	5	-
Acquisition de filiales et participations (nette de la trésorerie acquise)	-	(24)
Acquisitions de participations non intégrées	(49)	(5)

En 2015, le flux relatif aux acquisitions de participations non intégrées s'explique principalement par la prise de participation par Aéroports de Paris Management à hauteur de 45 % dans la société chilienne Nuevo Pudahel (voir note 3).

En 2014, le flux relatif aux acquisitions de filiales était principalement lié à l'exercice de l'option d'achat par Aéroports de Paris SA des titres Roissy Continental Square détenus par General Electric pour un montant de 23 millions d'euros.

Investissements corporels et incorporels

Le montant des investissements corporels et incorporels s'analyse ainsi :

(en millions d'euros)	Notes	2015	2014
Investissements incorporels	21	(29)	(21)
Investissements corporels	21	(497)	(385)
Immeubles de placement	22	-	(1)
Investissements corporels et incorporels (selon tableau des flux de trésorerie)		**(526)**	**(407)**

Le détail de ces investissements s'établit ainsi :

(en millions d'euros)	2015	2014
Rénovation et qualité	(186)	(144)
Développement des capacités	(148)	(93)
Frais d'études et de surveillance des travaux (FEST)	(74)	(90)
Développement immobilier	(50)	(14)
Restructuration	(33)	(31)
Sûreté	(22)	(19)
Autres	(13)	(16)
TOTAL	**(526)**	**(407)**

Les projets majeurs réalisés par Aéroports de Paris sur la période concernent :

- sur l'aéroport de Paris-Charles de Gaulle, les investissements ont principalement porté sur :
  - les travaux préparatoires à la mise en place d'un système de convoyage, de tri et de sécurisation des bagages au départ des banques d'enregistrement situées à l'est du terminal 2E,
  - l'alimentation de la plateforme en 225 KV,
  - le démarrage des travaux de construction du centre de correspondances longue distance au Hall L du terminal 2E,
  - la réhabilitation du satellite 3 du terminal 1,
  - la poursuite des travaux de réalisation d'un passage pour véhicules sous la voie de circulation avion « Echo »,
  - des travaux de mise en conformité du traitement des eaux polluées en période hivernale,
  - la refonte globale de la zone commerciale internationale du terminal 1,
  - les travaux dédiés à la zone de maintenance des engins pistes ;
- sur l'aéroport de Paris-Orly, les investissements ont porté principalement sur :
  - la poursuite de la construction de la jetée Est du terminal Sud,
  - la création d'une nouvelle salle « faux contact » au terminal Sud,
  - le projet Cœur d'Orly ;
- l'achat de nouveaux équipements de sûreté pour mise en conformité à la nouvelle réglementation (équipements d'inspection des bagages en soute nouvelle génération) ;
- la mise en production du nouvel outil informatique dédié aux métiers finance, en particulier dans le domaine des achats, administration des ventes et contrôle de gestion/comptabilité ;
- le démarrage des travaux de construction du nouveau siège social d'Aéroports de Paris à Paris-Charles de Gaulle.

Dividendes reçus

(en millions d'euros)	2015	2014
TAV Airports (Turquie)	38	25
Schiphol Group (Pays-Bas)	11	11
Société de Distribution Aéroportuaire	6	6
TAV Construction (Turquie)	1	1
Autres	3	2
TOTAL	**59**	**45**

Note 35 Informations relatives aux parties liées

Dans le cadre de l'application de la norme IAS 24, le Groupe a retenu les parties liées suivantes :

- ses entreprises associées et contrôlées conjointement ;
- l'État, les établissements publics et les sociétés participations de l'État ; et
- ses principaux dirigeants et actionnaires.

Les transactions avec les parties liées s'analysent comme suit :

	Entreprises associés ou contrôlées conjointement		État ou participations de l'État		Total Groupe	
(en millions d'euros)	**2015**	2014	**2015**	2014	**2015**	2014
Chiffre d'affaires	335	310	1 251	1 229	1 586	1 539
Charges externes			70	66	70	66
Actifs financiers	19	14			19	14
Autres actifs	38	39	227	222	265	261
Passifs financiers					-	-
Autres passifs	2	2	107	85	109	87

35.1 Relations avec les Entreprises associés ou contrôlées conjointement

CDG Express

Aéroports de Paris s'est associé à SNCF Réseau et à l'État 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.

Joint-Ventures commerciales

Dans le cadre du développement des activités commerciales sur les plateformes aéroportuaires, Aéroports de Paris et les sociétés Société de Distribution Aéroportuaire, Relay@ADP, Média Aéroports de Paris ont conclu des conventions permettant à ces sociétés d'exploiter des commerces au sein des aéroports Paris-Orly et Paris-Charles de Gaulle. Les transactions entre Aéroports de Paris et ces sociétés concernent essentiellement :

- les redevances perçues au titre du droit d'exploitation concédé par Aéroports de Paris ; et
- la rémunération de l'occupation physique des surfaces de vente.

TAV Construction

Dans le cadre de la construction de son nouveau siège social à Paris-Charles de Gaulle, Aéroports de Paris a confié le chantier de construction à un groupement d'entreprises constitué de TAV Construction et des établissements Hervé.

Par ailleurs, les relations entre la société mère et ses principales entreprises associées et co-entreprises sont détaillés en note 18.

35.2 Relations avec l'État et les sociétés participations de l'État

Relations avec l'État

L'État français détient 50,6 % du capital d'Aéroports de Paris au 31 décembre 2015. L'État a ainsi la faculté, comme tout actionnaire majoritaire, de contrôler les décisions requérant l'approbation des actionnaires.

Les pouvoirs publics exercent sur Aéroports de Paris un contrôle au titre de son statut d'entreprise publique et au titre de ses missions, notamment de service public.

Dans ce cadre, des conventions sont conclues régulièrement avec l'État.

Les conventions significatives sont présentées ci-après :

- le Contrat de Régulation Économique portant sur la période tarifaire 2016-2020 (*cf.* §3.1), signé le 31 août 2015 ;
- relation avec la Direction générale de l'aviation civile (DGAC) : les missions de sécurité, la sûreté du transport aérien, le sauvetage et la lutte contre l'incendie des aéronefs constituent des missions de service public dont la mise en œuvre a été déléguée à Aéroports de Paris. Les coûts engagés dans le cadre de ces missions sont facturés à la Direction générale de l'aviation civile (DGAC) qui le finance par le biais de la taxe d'aéroport prélevée auprès des compagnies aériennes. En 2015, les revenus liés à la sûreté et à la sécurité aéroportuaires s'élèvent à 486 millions d'euros (485 millions en 2014). Au 31 décembre 2015, le montant de la créance vis-à-vis de la DGAC atteint 103 millions d'euros (115 millions au 31 décembre 2014) ;
- convention de mise à disposition de biens immobiliers, prestations de fournitures (électrique, chauffage, fluides), de services (télécommunication, assistance matérielle, administrative et intellectuelle) et formation à la Direction des services de navigation aérienne (DSNA). Cette convention a été conclue le 27 juillet 2007 pour une durée de 15 ans.

Relations avec la Société du Grand Paris

Afin de développer les capacités d'accueil de l'aéroport Paris-Orly, Aéroports de Paris a décidé de créer un bâtiment de jonction entre les terminaux ouest et sud de l'aéroport Paris-Orly. Par ailleurs, dans le cadre du développement des transports du Grand Paris, une gare de métro va être construite en vue d'accueillir les lignes de métro n° 14 et n° 18 dans l'aéroport Paris-Orly dont la mise en service est prévue en 2024. À ce titre, deux conventions ont été signées entre Aéroports de Paris et la Société du Grand Paris :

- une convention d'indemnisation, conclue le 9 janvier 2015, par laquelle la Société du Grand Paris indemnise Aéroports de Paris des surcoûts qu'elle doit supporter dans le cadre de la construction du futur bâtiment de jonction en raison du passage des deux tunnels des lignes 14 et 18 de la gare de métro, sous ledit bâtiment. Cette convention a été modifiée par un avenant le 9 août 2015 ;

- une convention de co-maîtrise d'ouvrage, signée le 16 juillet 2015, en vue de la réalisation sur l'aéroport de Paris-Orly de la gare de métro devant accueillir les 2 lignes de métro et des ouvrages aéroportuaires. Aéroports de Paris est désigné maître d'ouvrage unique de l'ensemble de l'opération et assurera la maîtrise d'œuvre des travaux qui devraient s'achever en 2024.

Relations avec Air France-KLM

Les transactions avec Air France-KLM concernent principalement :

- la facturation des redevances aéronautiques et accessoires fixées par le Contrat de Régulation Économique en application du Code de l'aviation civile ; et
- des loyers facturés au titre des contrats de location des terrains et des bâtiments aux alentours des plateformes.

35.3 Relations avec les principaux dirigeants et actionnaires

Rémunération des principaux dirigeants

Les principaux dirigeants chez Aéroports de Paris sont : le Président-directeur général, les membres du comité exécutif et les administrateurs nommés par l'assemblée générale.

La rémunération accordée à ces dirigeants s'élève à 5,2 millions d'euros en 2015 contre 5,0 millions d'euros en 2014. Cette rémunération comprend les avantages court terme (rémunération fixe, variable et avantages en nature), ainsi que les charges patronales correspondantes et les jetons de présence.

Relations avec Vinci

Les transactions les plus significatives avec Vinci comprennent les travaux relatifs à la construction du bâtiment de jonction qui reliera le terminal Ouest au terminal Sud de l'Aéroport de Paris-Orly et le partenariat avec Vinci Airports dans le cadre de la concession de l'aéroport international de Santiago du Chili (*cf.* note 3).

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 31/12/2015	Au 31/12/2014
Avals, cautions	2	2
Garanties à première demande	57	36
Engagements irrévocables d'acquisitions d'immobilisations	501	173
Autres	24	20
ENGAGEMENTS DONNÉS	**584**	**231**
Avals, cautions	54	8
Garanties à première demande	237	199
Autres	-	19
ENGAGEMENTS REÇUS	**291**	**226**

Les avals et cautions correspondent principalement à des cautions accordées sur prêts au personnel, ainsi qu'à des garanties accordées par Aéroports de Paris principalement pour le compte d'ADP Ingénierie 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 d'acquisitions d'immobilisations qui expliquent la principale variation concernent les projets suivants :

- le bâtiment de jonction entre l'aérogare Sud et Ouest de Paris-Orly ;
- le système de convoyage, de tri et de sécurisation des bagages au départ des banques d'enregistrement situées à l'est du terminal 2E ;
- les travaux de soutènement de la de jonction entre l'aérogare Sud et Ouest de Paris-Orly en vue d'accueillir la gare du Grand Paris ;
- le bâtiment d'extension de la jetée Est du terminal Sud ;
- la construction du nouveau siège social d'Aéroports de Paris ;
- la passerelle Cœur d'Orly.

Les engagements donnés aux salariés du Groupe sont présentés en note 13.1.

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, des engagements ont été accordés en 2015.

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 concernerait 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 Honoraires des Commissaires aux comptes

Les montants des honoraires de Commissaires aux comptes enregistrés sont les suivants :

	Au 31/12/2015			Au 31/12/2014	
(en milliers d'euros)	DELOITTE & Associés	KPMG	E & Y	KPMG	E & Y
• Société mère	380	-	529	398	518
• Filiales intégrées globalement	61	174	98	257	73
Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés :	**441**	**174**	**627**	**655**	**591**
• Société mère	28	40	28	168	224
• Filiales intégrées globalement	-	8	319	3	250
Autres diligences et prestations directement liées à la mission du commissaire aux comptes :	**28**	**48**	**347**	**171**	**474**
TOTAL	**469**	**222**	**974**	**826**	**1 065**

Les mandats des Commissaires aux comptes EY et KPMG arrivant à échéance à l'issue de l'assemblée générale des actionnaires appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2014, l'assemblée générale du 18 mai 2015 a désigné pour une période de six exercices les cabinets EY et Deloitte & Associés en tant que Commissaires aux comptes titulaires.

Les autres diligences et prestations directement liées à la mission du commissaire aux comptes concernent essentiellement des prestations rendues par les Commissaires aux comptes dans le cadre de projets d'acquisition et de cession par le Groupe et des attestations.

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	
FILIALES (intégrées globalement)					
ADP Ingénierie	International et développements aéroportuaires	France	100 %	100 %	Aéroports de Paris
ADPi Middle East	International et développements aéroportuaires	Liban	80 %	80 %	ADP Ingénierie
ADPi Libya	International et développements aéroportuaires	Libye	65 %	65 %	ADP Ingénierie
ADPi (Beijing) Architects and Engineers Design Co.	International et développements aéroportuaires	Chine	100 %	100 %	ADP Ingénierie
Aéroports de Paris Management	International et développements aéroportuaires	France	100 %	100 %	Aéroports de Paris
Jordan Airport Management	International et développements aéroportuaires	Jordanie	100 %	100 %	Aéroports de Paris Management
ADPM Mauritius	International et développements aéroportuaires	République de Maurice	100 %	100 %	Aéroports de Paris Management
AMS - Airport Management Services (OSC)	International et développements aéroportuaires	Croatie	75 %	60 %	Aéroports de Paris Management
Hub One	Autres activités	France	100 %	100 %	Aéroports de Paris
Hub One Mobility	Autres activités	France	100 %	100 %	Hub One
Hub Safe	Autres activités	France	100 %	100 %	Aéroports de Paris
Hub Safe Nantes	Autres activités	France	100 %	100 %	Hub Safe
Hub Safe Training	Autres activités	France	100 %	100 %	Hub Safe
Hub Safe Régional	Autres activités	France	100 %	100 %	Hub Safe
Cœur d'Orly Investissement	Immobilier	France	100 %	100 %	Aéroports de Paris
Cœur d'Orly Commerces Investissement	Immobilier	France	100 %	100 %	Cœur d'Orly Investissement
Roissy Continental Square	Immobilier	France	100 %	100 %	Aéroports de Paris
Ville Aéroportuaire Immobilier	Immobilier	France	100 %	100 %	Aéroports de Paris
Ville Aéroportuaire Immobilier 1	Immobilier	France	100 %[1]	100 %	Ville Aéroportuaire Immobilier
Aéroports de Paris Investissement	Immobilier	France	100 %	100 %	Aéroports de Paris
Aéroports de Paris Investissement Nederland Bv	Immobilier	Pays-Bas	100 %	100 %	Aéroports de Paris Investissement
Fondation d'entreprise Aéroports de Paris	Activités aéronautiques	France	100 %	100 %	Aéroports de Paris
Tank Holding Öw	International et développements aéroportuaires	Autriche	100 %	100 %	Aéroports de Paris
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
ACTIVITÉS CONJOINTES (intégrée à hauteur des quotes-parts d'éléments du bilan et du résultat revenant au Groupe)					
CDG Express Etudes	Autres activités	France	33 %	33 %	Aéroports de Paris

[1] *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
ENTREPRISES ASSOCIÉES (mises en équivalence opérationnelles)					
Schiphol Group	International et développements aéroportuaires	Pays-Bas	8 %	8 %	Aéroports de Paris
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 Beta Gmbh
Transport Beheer	Immobilier	Pays-Bas	40 %	40 %	ADP Investissement
Transport CV	Immobilier	Pays-Bas	40 %	40 %	ADP Investissement Bv
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.
Société de Distribution Aéroportuaire	Commerces et services	France	50 %	50 %	Aéroports de Paris
MZLZ Retail Ltd	International et développements aéroportuaires	Croatie	50 %	50 %	Société de Distribution Aéroportuaire
Média Aéroport De Paris	Commerces et services	France	50 %	50 %	Aéroports de Paris
Relay@ADP	Commerces et services	France	50 %	50 %	Aéroports de Paris
ADPLS Présidence	Commerces et services	France	50 %	50 %	Aéroports de Paris
EPIGO Présidence	Commerces et services	France	50 %	50 %	Aéroports de Paris
EPIGO	Commerces et services	France	50 %	50 %	Aéroports de Paris
Sociedad Concesionaria Nuevo Pudahuel SA (SCNP)	International et développements aéroportuaires	Chili	45 %	45 %	Aéroports de Paris Management
Zaic-A Limited	International et développements aéroportuaires	Royaume-Uni	26 %	21 %	Aéroports de Paris Management & TAV Airports
Upravitelj Zračne Luke Zagreb	International et développements aéroportuaires	Croatie	26 %	21 %	Zaic-A Limited
Medunarodna Zračna 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
ENTREPRISES ASSOCIÉES (mises en équivalence non opérationnelles)					
SCI Roissy Sogaris	Immobilier	France	40 %	40 %	Aéroports de Paris
Cires Telecom	Autres activités	Maroc	49 %	49 %	Hub One
Liège Airport	International et développements aéroportuaires	Belgique	26 %	26 %	Aéroports de Paris Management
SETA	International et développements aéroportuaires	Mexique	26 %	26 %	Aéroports de Paris Management

Dans le cadre de son développement, le groupe Aéroports de Paris est amené à prendre des participations dans des sociétés d'aéroports ou à créer des filiales dédiées à l'exercice de ses activités en France et à l'étranger, et, en particulier, à l'exécution de contrats de prestations de services. Ces entités représentent individuellement moins de 1 % de chacun des agrégats (Chiffre d'affaires, résultat opérationnel, résultat de la période).

Entités	Activités	Pays	% de détention	Détenue par
PARTICIPATIONS DANS DES SOCIÉTÉS N'ENTRANT PAS DANS LE PÉRIMÈTRE (sans activité ou activité négligeable)				
• **En France :**				
ADPM 1	En vue d'exploitation aéroportuaire	France	100 %	Aéroports de Paris Management
ADPM 2	En vue d'exploitation aéroportuaire	France	100 %	Aéroports de Paris Management
ADPM 3	En vue d'exploitation aéroportuaire	France	100 %	Aéroports de Paris Management
Philippines Airport Management Company	En vue d'exploitation aéroportuaire	France	50 %	Aéroports de Paris Management
Cargo Information Network France	Programmation informatique	France	50 %	Aéroports de Paris
C2FPA	Centre de formation des pompiers d'aéroport	France	21 %	Aéroports de Paris
CCS France	Programmation informatique	France	20 %	Aéroports de Paris
Pole Star	Ingénierie, études techniques	France	13 %	Hub One
Bolloré Télécom	Télécommunications	France	2 %	Hub One
IDF Capital	Capital risques en Ile-de-France	France	1 %	Aéroports de Paris
Civipol Conseil	Promotion des compétences du Ministère de l'Intérieur	France	1 %	Aéroports de Paris
PACIFA	Éditeur de logiciels	France	12 %	Aéroports de Paris
• **À l'international :**				
SoftToGo	Portage de logiciels	Argentine	95 %	Hub One
Airportsmart LTD	Portage du logiciel d'appel d'offres des achats d'Aéroports de Paris SA	Grande-Bretagne	46 %	Aéroports de Paris
U&A Architects & Engineers Co. Ltd	Ingénierie, études techniques	Chine	40 %	ADP Ingénierie
SOGEAC	Concession de l'aéroport de Conakry	Guinée	29 %	Aéroports de Paris Management
LGA Central Terminal LLC	Créée pour le dépôt de l'offre pour la concession de LaGuardia à New York	États-Unis d'Amérique	15 %	Aéroports de Paris Management
ATOL	Concession de l'aéroport international	Ile Maurice	10 %	Aéroports de Paris Management
Airport International Group	Concession de l'aéroport d'Amman	Jordanie	10 %	Aéroports de Paris Management
Matar	Contrat d'exploitation du terminal Hadj à Djeddah	Arabie Saoudite	5 %	Aéroports de Paris Management

Note 39 Événements postérieurs à la clôture

Il n'y a pas d'événements postérieurs à la clôture connus à cette date.

20.2 Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés

Exercice clos le 31 décembre 2015

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 2015, sur :

- le contrôle des comptes consolidés de la société AEROPORTS 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.

I. 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.

Sans remettre en cause l'opinion exprimée ci-dessus, nous attirons votre attention sur :

- la note 8 de l'annexe aux comptes consolidés qui expose les impacts liés au changement de présentation de la production immobilisée au sein du compte de résultat consolidé ;
- la note 9 de l'annexe aux comptes consolidés qui expose l'évolution de l'information sectorielle à la suite de la mise en place d'un nouveau modèle de gestion s'appliquant à compter du 1er janvier 2015.

II. 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 d'exercer son 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 et 4.7 de l'annexe aux comptes consolidés décrivent notamment les principes et les modalités retenus en matière d'évaluation et de dépréciation des immobilisations corporelles. La note 4.6 de l'annexe aux comptes consolidés présente 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 et que les notes 21 et 22 de l'annexe aux comptes consolidés donnent une information appropriée ;
- les notes 4.7 et 18.2 de l'annexe aux comptes consolidés décrivent les principes et les modalités de mise en œuvre des tests de dépréciation des écarts d'acquisition et 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, et nous avons vérifié que les notes 18.2 et 21 de l'annexe aux comptes consolidés donnent une information appropriée ;
- 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.

III. 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 et Neuilly-sur-Seine, le 21 mars 2016

DELOITTE & Associés

Thierry Benoit

Olivier Broissand

ERNST & YOUNG Audit

Jacques Pierres

20.3 Comptes sociaux et annexes d'Aéroports de Paris au 31 décembre 2015

Compte de résultat

(en millions d'euros)	Notes	2015	2014
Chiffre d'affaires	5.1	2 735	2 759
Production immobilisée	5.2	47	64
Reprise sur provisions et transferts de charges		32	36
Subventions d'exploitation		1	1
Autres produits d'exploitation		4	3
Produits d'exploitation		**2 820**	**2 863**
Achats et charges externes	5.3	(782)	(891)
Impôts et taxes	5.4	(230)	(236)
Charges de personnel	5.5	(590)	(589)
Autres charges d'exploitation		(18)	(22)
Dotations aux amortissements et provisions	5.6	(464)	(480)
Charges d'exploitation		**(2 085)**	**(2 217)**
Résultat d'exploitation		**734**	**646**
Produits financiers		110	78
Charges financières		(156)	(129)
Résultat financier	**5.8**	**(46)**	**(52)**
Résultat courant avant impôts		**688**	**595**
Produits exceptionnels		72	90
Charges exceptionnelles		(111)	(113)
Résultat exceptionnel	**5.9**	**(39)**	**(23)**
Participation des salariés	5.10	(20)	(19)
Impôts sur les bénéfices	5.7	(233)	(200)
RÉSULTAT NET		**396**	**352**

Actif du bilan

(en millions d'euros)	Notes	Au 31/12/2015 Montant Brut	Amort. ou dépréciations	Montant Net	Au 31/12/2014
Immobilisations incorporelles	6.1	249	(169)	80	28
Immobilisations corporelles	6.1	11 225	(5 427)	5 798	5 951
Immobilisations en cours	6.1	494	-	494	283
Avances et acomptes sur immobilisations	6.1	39	-	39	3
Immobilisations financières	6.2	1 414	(59)	1 355	1 391
I – Actif immobilisé		**13 422**	**(5 655)**	**7 767**	**7 656**
Stocks		11	-	11	12
Avances et acomptes		16	-	16	5
Clients et comptes rattachés	6.3	455	(33)	422	443
Autres créances	6.3	132	(22)	110	98
Valeurs mobilières de placement	6.4	1 601	-	1 601	1 224
Disponibilités	6.4	116	-	116	8
Charges constatées d'avance	6.5	18	-	18	17
II – Actif circulant		**2 350**	**(55)**	**2 295**	**1 806**
III – Primes de remboursement des obligations	**6.6**	**17**	**-**	**17**	**18**
IV – Écarts de conversion - ACTIF		**1**	**-**	**1**	**-**
TOTAL DES ACTIFS		**15 790**	**(5 710)**	**10 080**	**9 481**

Passif du bilan

(en millions d'euros)	Notes	Au 31/12/2015	Au 31/12/2014
Capital		297	297
Primes d'émission		543	543
Écarts de réévaluation		24	24
Réserves et report à nouveau		1 786	1 672
Résultat de l'exercice		396	352
Acompte sur dividende		(70)	-
Subventions d'investissements		42	39
Provisions réglementées		1 104	1 071
I – Capitaux propres	**6.7**	**4 121**	**3 996**
II – Provisions	**6.8**	**430**	**460**
Dettes financières	6.9	4 445	4 115
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	6.10	202	181
Dettes fiscales et sociales	6.10	286	260
Dettes sur immobilisations et autres dettes	6.11	451	323
Produits constatés d'avance	6.5	145	144
III – Dettes		**5 529**	**5 023**
IV – Primes de remboursement des obligations		**-**	**-**
V – Écarts de conversion – PASSIF		**-**	**-**
TOTAL DES PASSIFS		**10 080**	**9 481**

Tableau des flux de trésorerie

(en millions d'euros)	Notes	2015	2014
Résultat d'exploitation		**734**	**646**
Dotations nettes de reprise aux amortissements et provisions pour risques et charges		435	435
Produits et charges financiers (hors endettement net)		5	2
Variation du besoin en fonds de roulement	**7.1**	**24**	**(10)**
Impôts payés minorés des impôts encaissés		(229)	(197)
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles		**970**	**876**
Cessions de participations		5	-
Acquisition de participations	6.2	(15)	(28)
Investissements corporels et incorporels	6.1	(509)	(388)
Variation des autres actifs financiers		(5)	(59)
Produits provenant des cessions d'immobilisations (net de la variation des créances)		6	-
Dividendes reçus	5.8	60	46
Variation des dettes et avances sur acquisitions d'immobilisations		75	(34)
Flux de trésorerie utilisés pour les activités d'investissement		**(383)**	**(462)**
Subventions reçues au cours de la période		4	-
Cessions (acquisitions) nettes d'actions propres		(24)	-
Dividendes distribués	6.7	(311)	(183)
Encaissements provenant des emprunts à long terme	6.9	503	497
Remboursement des emprunts à long terme	6.9	(172)	(413)
Variation des autres passifs financiers		(23)	55
Intérêts financiers nets versés		(100)	(171)
Flux de trésorerie provenant des activités de financement		**(122)**	**(214)**
VARIATION DE TRÉSORERIE ET D'ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE		**464**	**199**
Trésorerie d'ouverture		1 228	1 028
Trésorerie de clôture	7.2	1 692	1 228

Annexes aux comptes sociaux

Sommaire détaillé des notes aux comptes sociaux

Note 1	Description de l'activité	223
Note 2	Relations avec les filiales	224
Note 3	Faits marquants de l'exercice	225
Note 4	Principes et méthodes comptables	226
Note 5	Notes relatives au compte de résultat	229
Note 6	Notes relatives au bilan	234
Note 7	Notes relatives au tableau des flux de trésorerie	244
Note 8	Engagements hors bilan et passifs éventuels	244
Note 9	Rémunération et effectifs	245
Note 10	Transactions avec les entreprises et les parties liées	245
Note 11	Événements post-clôture	247

Note 1 Description de l'activité

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.

Ses secteurs d'activité sont essentiellement les suivants :

- Activités aéronautiques : en tant que gestionnaire d'aéroport, Aéroports de Paris intervient sur l'ensemble des étapes du parcours du passager et des marchandises en optimisant les flux des avions et du cargo mais également les flux des passagers, des filtres de contrôle, et des bagages.

  Pour cela, l'entreprise :

  – améliore constamment la qualité de ses infrastructures aéronautiques et leurs accès conformément au programme d'investissements prévu par la Contrat de Régulation Économique (CRE), et

  – offre une gamme de services adaptés aux besoins des passagers, des compagnies aériennes et des opérateurs de fret ;

- Commerces et services : en tant que bailleur, aménageur, promoteur et gestionnaire d'activité commerciale, Aéroports de Paris intervient dans l'exploitation :

  – des boutiques, bars et restaurants au sein des aérogares, au travers de co-entreprises (tels que la Société de Distribution Aéroportuaire, Media Aéroports de Paris et Relay@ADP),

  – des parcs de stationnement et des locaux en aérogare destinés à la location ;

- Immobilier : Aéroports de Paris dispose de réserves foncières importantes et détient en pleine propriété des actifs de qualité autour de ses terminaux. Fort de ce positionnement, l'entreprise :

  – réalise des programmes immobiliers destinés à ses besoins propres ainsi qu'aux entreprises désireuses de s'implanter sur ses plateformes, et

  – assure la gestion d'actifs (stratégie commerciale, réhabilitation), la gestion locative (baux généralement de longue durée), et offre des prestations immobilières à ses clients.

Par ailleurs, Aéroports de Paris a des participations dans des entreprises qui opèrent des activités aéroportuaires (conception, construction et exploitation) en France et à l'international.

Aéroports de Paris est une société anonyme depuis le 22 juillet 2005 qui opère dans un environnement réglementé. Le deuxième contrat pluri-annuel (le « Contrat de Régulation Économique » ou « CRE ») fixe le plafond d'évolution des redevances aéroportuaires pour la période 2011-2015. La réglementation prévoit en effet que l'exploitant d'aéroports reçoit une juste rémunération des capitaux investis dans le cadre de ses missions sur le périmètre régulé. Ce périmètre comprend l'ensemble des activités d'Aéroports de Paris sur les plates-formes franciliennes à l'exception des activités commerciales et de services, des activités foncières et immobilières non directement liées aux activités aéronautiques, des activités liées à la sûreté et à la sécurité financées par la taxe d'aéroport, de la gestion par Aéroports de Paris des dossiers d'aide à l'insonorisation des riverains, et des autres activités réalisées par les filiales.

Un troisième contrat (CRE) a été signé le 31 août 2015 par Aéroports de Paris et l'État pour la période 2016-2020. Les principales dispositions de cet accord sont présentées en note 3 « Faits marquants de l'exercice ».

Note 2 Relations avec les filiales

2.1 Intégration fiscale

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, Hub Safe Nantes, Hub Safe Training, Aéroports de Paris Ingénierie, Aéroports de Paris Investissement, Aéroports de Paris Management, ADPM1, ADPM2, ADPM3, Cœur d'Orly Commerces Investissement, Cœur d'Orly Investissement, Ville Aéroportuaire Immobilier, Hub One, Hub One Mobility, Roissy Continental Square.

Les conventions d'intégration fiscale liant Aéroports de Paris à ses filiales sont toutes strictement identiques et prévoient :

- le reversement par la filiale à la société mère d'une contribution égale à l'impôt qui aurait grevé son résultat si elle était imposable distinctement ;
- l'absence de tout droit à créance au profit de la filiale en cas de déficit fiscal de cette dernière.

2.2 Gestion de la trésorerie

Aéroports de Paris a conclu avec ses principales filiales des conventions permettant la mise en place d'un système de gestion centralisée de leur trésorerie respective (conventions de « *cash pooling* »). Ces conventions de trésorerie prévoient de centraliser les opérations de trésorerie sur un compte centralisateur.

Cette centralisation, réalisée en nivelant quotidiennement et automatiquement les comptes propres des filiales vers le compte centralisateur, permettant une gestion optimale aussi bien du recours au crédit que du placement des excédents de trésorerie.

Les avances effectuées en euros par Aéroports de Paris aux filiales portent intérêts mensuellement au taux EONIA + 0,65 %, celles faites par les filiales à Aéroports de Paris portent intérêts mensuellement au taux EONIA. Les avances en US dollar sont rémunérées au taux LIBOR *overnight* + 0,65 % si effectuées par Aéroports de Paris ou LIBOR *overgnight* - 0,07 % si effectuées par les filiales.

Les comptes courants dans le cadre des conventions de cash pooling entre Aéroports de Paris et ses filiales sont présentés en autres dettes lorsque leur solde est créditeur et en autres créances lorsque leur solde est débiteur.

Note 3 Faits marquants de l'exercice

3.1 Contrat de Régulation Économique 2016-2020

Aéroports de Paris et l'État ont signé le 31 août 2015 le troisième Contrat de Régulation Économique (CRE) portant sur la période 2016-2020.

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

Pour faire face à ces nouveaux défis, le nouveau contrat pour 2016-2020 prévoit sur la base d'un périmètre de régulation inchangé :

- un plan d'investissements de 3 milliards d'euros ;
- une stratégie client ambitieuse basée sur une démarche d'offres de services personnalisés ;
- une nouvelle structure tarifaire pour se repositionner favorablement face à la concurrence ;
- un objectif de rémunération des capitaux investis sur le périmètre régulé de 5,4 % à l'horizon 2020.

Acquisition de la concession de l'aéroport international de Santiago du Chili en partenariat avec Vinci Airports et Astaldi

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, 6e aéroport d'Amérique du Sud avec 16,1 millions de passagers accueillis en 2014, dont près de la moitié de passagers internationaux.

En application du nouveau contrat de concession, qui est entré en vigueur le 1er octobre 2015 pour une durée de 20 ans, le consortium Nuevo Pudahuel a pour missions principales :

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

Financement

En juillet 2015, Aéroports de Paris a :

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

Le produit net de l'émission des obligations est destiné au financement des besoins d'investissements courants d'Aéroports de Paris.

Cession du siège social

Aéroports de Paris a conclu en mars 2015 un acte de vente portant sur son siège social situé à Paris. Cet acte prévoit un transfert de propriété différé en date du 1er juillet 2016.

Acquisitions et cessions 2015

Les mouvements de périmètre de la période sont les suivants :

- création de la Fondation d'Entreprise Aéroports de Paris.

  Après plus de 10 ans d'existence, sous l'égide de la Fondation de France, et plus de 690 projets soutenus, le Groupe Aéroports de Paris a décidé de créer sa propre Fondation d'Entreprise, une nouvelle équipe étant mise en place pour relever ce nouveau défi.

  La Fondation Aéroports de Paris doit aider à construire le monde de demain. C'est pourquoi elle soutiendra la dynamique des territoires proches des aéroports, mais également amplifiera l'engagement citoyen de l'entreprise en soutenant spécifiquement des projets de lutte contre l'illettrisme ;
- acquisition de 50 % de la participation dans EPIGO pour un montant de 6 millions d'euros ;
- cession de 20 % de la participation dans Alyzia Holding à G3S pour un montant de 10 millions d'euros.

Fusion absorption de Tank International Lux

Aéroports de Paris et Tank International Lux S.A.R.L. ont initié une procédure de fusion transfrontalière ayant pour objet l'absorption par Aéroports de Paris de la société Tank International Lux S.A.R.L. La fusion est devenue définitive le jour de l'émission du certificat de légalité soit le 30 décembre 2015.

La Société étant propriétaire de la totalité des actions de Tank International Lux, la fusion a été placée sous le régime des fusions simplifiées.

La différence entre la valeur comptable des titres chez Aéroports de Paris et la valeur comptable des actifs et passifs de la société absorbée a généré un mali technique de fusion pour un montant de 38 millions d'euros comptabilisé au 31 décembre 2015.

3.2 Société du Grand Paris

Dans le cadre du développement des transports du Grand Paris, le premier ministre a décidé le 9 juillet 2014 d'accélérer la construction et la mise en service de la gare devant accueillir les lignes de métro n° 14 et n° 18 dans l'aéroport Paris-Orly en vue de sa mise en service en 2024. Ce projet permettra d'améliorer la connectivité de la plateforme de Paris-Orly à Paris et ses alentours.

Par ailleurs, afin de développer les capacités d'accueil de l'aéroport Paris-Orly, Aéroports de Paris a décidé de créer un bâtiment de jonction entre les terminaux ouest et sud de l'aéroport Paris-Orly. La réalisation de ce bâtiment constitue une des opérations majeures du projet « Renouveau d'Orly », dont l'objectif est d'offrir une nouvelle dimension, une nouvelle ambition et une nouvelle homogénéité à l'aéroport de Paris-Orly.

Dans ce cadre, deux conventions ont été signées entre Aéroports de Paris et la Société du Grand Paris :

- une convention d'indemnisation, conclue le 9 janvier 2015, et amendée par avenant le 6 août 2015 par laquelle la Société du Grand Paris indemnise Aéroports de Paris des surcoûts qu'il doit supporter dans le cadre de la construction du futur bâtiment de jonction en raison du passage des deux tunnels des lignes 14 et 18 de la gare de métro, sous ledit bâtiment ;
- une convention de co-maîtrise d'ouvrage, signée le 16 juillet 2015, en vue de la réalisation sur l'aéroport de Paris-Orly de la gare de métro devant accueillir les 2 lignes de métro et des ouvrages aéroportuaires. Aéroports de Paris est désigné maître d'ouvrage unique de l'ensemble de l'opération et assurera la maîtrise d'œuvre des travaux qui devraient s'achever en 2024.

Note 4 Principes et méthodes comptables

4.1 Référentiel comptable

Les comptes annuels d'Aéroports de Paris sont établis conformément aux principes et méthodes comptables définis par le règlement n° 2014-03 de l'Autorité des normes comptables (ANC) du 5 juin 2014 et complétés des règlements précédents.

4.2 Changement de méthode et comparabilité des exercices

Aucun changement de méthode comptable significatif constituant une dérogation au principe de permanence de méthodes n'est intervenu au cours de l'exercice.

4.3 Chiffre d'affaires

Chiffre d'affaires du secteur aéronautique

Le chiffre d'affaires généré par les activités aéronautiques est constitué :

- de redevances aéronautiques comprenant la redevance par passager, la redevance d'atterrissage, et la redevance de stationnement, calculées respectivement en fonction du nombre de passagers embarqués, de la durée de stationnement et du poids de l'aéronef ;
- de redevances spécialisées comprenant :
  - des redevances pour mise à disposition d'installations telles que les banques d'enregistrement et d'embarquement, les installations de tri des bagages et les installations fixes de fourniture d'énergie électrique,
  - la redevance d'assistance aux personnes handicapées et à mobilité réduite,
  - les autres redevances accessoires liées à l'informatique d'enregistrement et d'embarquement, à la circulation aéroportuaire (badges), et à l'usage des stations de dilacération ;
- des revenus liés à la sûreté et la sécurité aéroportuaire, perçus par Aéroports de Paris 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 ;
- des prestations diverses, telles que la location de matériel de déneigement et l'épandage des parcs de stationnement sur piste.

Les redevances aéronautiques et spécialisées sont des redevances encadrées par le Contrat de Régulation Économique (CRE 2016-2020) signé avec l'État (à l'exception de la redevance d'assistance aux personnes handicapées et à mobilité réduite). Ces redevances sont comptabilisées sur la période au cours de laquelle la prestation est réalisée.

Chiffre d'affaires du secteur commerces et services

Le chiffre d'affaires généré par le secteur commerces et services comprend :

- les loyers variables perçus des activités commerciales (boutiques, bars et restaurants, publicité, banques et change, loueurs, autres locations en aérogares), ils sont comptabilisés en produits sur l'exercice au cours duquel ils sont générés ;
- les recettes locatives : elles correspondent à la part fixe des produits perçus au titre des espaces loués en aérogare et sont constatées de manière linéaire sur la durée du bail ;
- les revenus des parcs de stationnement et accès (gestion de la voirie, des navettes, des gares routières…) : ils sont enregistrés sur l'exercice au cours duquel ils sont générés ;
- les revenus des prestations industrielles, telles que la production et la fourniture de chaleur à des fins de chauffage, la production et la fourniture de froid pour la climatisation des installations et 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. Ces revenus sont comptabilisés sur l'exercice au cours duquel la prestation est réalisée ;
- les prestations diverses, telles que les accueils et réceptions officiels, les locations des salons VIP et des centres d'affaires.

Chiffre d'affaires du secteur immobilier

Le chiffre d'affaires du secteur immobilier comprend :

- les revenus locatifs relatifs aux actifs immobiliers destinés à l'activité aéroportuaire (hors aérogares) et à l'immobilier de diversification. Ces revenus sont issus de contrats de location simple. Les paiements fixes sont linéarisés sur la durée du bail. Les charges locatives refacturées aux locataires sont comptabilisées en recettes locatives ;
- des revenus au titre des prestations immobilières. Ils sont constatés sur l'exercice au cours duquel la prestation est réalisée.

Produits liés aux conventions conclues avec la Société du Grand Paris

Les produits liés aux conventions conclues avec la Société du Grand Paris (*cf.* Note 3) sont constatés :

- en chiffre d'affaires pour les travaux liés à la future gare de métro qui sera cédée à la Société du Grand Paris ; et
- en autres produits d'exploitation pour les indemnités perçues au titre des surcoûts qu'Aéroports de Paris doit supporter pour la construction de ses propres actifs.

Ces produits sont comptabilisés selon la méthode de l'avancement par les coûts.

4.4 Immobilisations incorporelles et corporelles

Valeur brute

Les immobilisations incorporelles et corporelles acquises sont évaluées à leur coût d'acquisition.

Les immobilisations produites en interne comprennent tous les coûts directement attribuables à la production et à la mise en état de marche de l'actif concerné. Ces coûts incluent :

- le coût d'acquisition des biens utilisés pour la construction de l'actif ;
- le coût des salariés qui participent à la construction et à la mise en service de l'actif ;
- les autres coûts nécessaires et inévitables pour produire et mettre en état de marche l'actif en vue de son utilisation prévue par l'entreprise.

Amortissement et dépréciation

L'amortissement des immobilisations est déterminé sur la base du rythme de consommation des avantages économiques. Celui-ci correspond généralement au mode linéaire.

Les durées d'utilité attendues pour les principaux actifs sont les suivantes :

Logiciels brevets licences	4 à 10 ans
Aérogares et parcs souterrains	30 à 50 ans
Bâtiments hors aérogares	20 à 50 ans
Agencements/aménagements des bâtiments aérogares et hors aérogares	10 à 20 ans
Aménagements des terrains	20 ans
Aires de manœuvre et de trafic, ponts, tunnels, voiries	10 à 50 ans
Installations/ matériels nécessaires à la manutention des bagages	10 à 20 ans
Passerelles	20 à 25 ans
Installations/ matériels de sécurité et de sûreté	5 à 20 ans
Matériel informatique	5 ans

Les durées d'utilité sont réexaminées à chaque clôture sur la base du programme d'investissement et de réhabilitation des actifs existants.

Les immobilisations sont testées pour dépréciation en cas d'indice de perte de valeur.

Aéroports de Paris utilise les possibilités offertes par la réglementation fiscale en matière d'amortissement dérogatoire. La différence entre l'amortissement fiscal et l'amortissement linéaire est comptabilisée en provisions réglementées au bilan.

4.5 Immobilisations financières

Les titres de participation sont inscrits au bilan à leur coût d'acquisition hors frais d'acquisition.

Leur valeur est examinée à la fin de chaque période par référence à la valeur d'utilité. Celle-ci est estimée sur la base de la quote-part des capitaux propres que les titres représentent, convertie 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.

Si la valeur d'utilité de ces titres devient inférieure à leur valeur comptable, une dépréciation est constatée pour la différence.

Les prêts et créances sont comptabilisés à leur valeur nominale augmentée des intérêts courus. Une dépréciation peut, le cas échéant, être constatée en cas de perte probable se traduisant par une diminution de la valeur nominale de remboursement.

4.6 Stocks

Les stocks sont constitués uniquement de fournitures consommables tels que les pièces de rechange et de sécurité et le petit matériel d'entretien. Lors de leur entrée en stocks, ils sont comptabilisés au coût d'acquisition puis sont ensuite valorisés selon la méthode du coût moyen pondéré.

Dans l'hypothèse où la valeur nette de réalisation de l'élément stocké devient inférieure au coût moyen pondéré, une dépréciation est constatée pour la différence.

4.7 Créances

Les créances sont valorisées à leur valeur nominale. Les créances et les dettes en monnaies étrangères sont converties sur la base du dernier cours de change à la date de clôture de l'exercice.

Elles 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…).

4.8 Valeurs mobilières de placement

Les valeurs mobilières de placement sont comptabilisées à leur valeur historique d'acquisition. Leur valeur au bilan n'est pas réévaluée lorsque la valeur liquidative est supérieure au prix d'acquisition. En revanche, la moins-value latente éventuelle donne lieu à la comptabilisation d'une dépréciation.

4.9 Frais d'émission et prime de remboursement des emprunts

Les frais d'émission d'emprunts obligataires sont enregistrés directement en charges financières à la date d'émission. Lorsque le prix d'émission est inférieur à la valeur de remboursement, la différence est comptabilisée à l'actif et est reprise en charges financières de manière étalée sur la durée de l'emprunt.

4.10 Charges et produits constatés d'avance

Les charges comptabilisées correspondant à des biens ou services non encore reçus sont portées à l'actif du bilan au poste « Charges constatées d'avance ».

Les produits constatés au titre des biens ou services non encore livrés sont enregistrés au passif du bilan au poste « Produits constatés d'avance ».

4.11 Écarts de conversion Actif et Passif

À la date de clôture 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 comptabilisées à l'actif du bilan lorsque la différence correspond à une perte latente et au passif du bilan lorsque la différence correspond à un gain latent. Les pertes latentes entraînent la constitution d'une provision pour risques.

4.12 Subventions d'investissements

Aéroports de Paris bénéficie de subventions d'équipement afin d'acquérir ou de créer des actifs immobilisés. Elles sont enregistrées au niveau des capitaux propres et rapportées au résultat au même rythme que les amortissements des biens subventionnés.

4.13 Provisions réglementées

Les provisions réglementées sont essentiellement constituées des amortissements dérogatoires. Ces compléments d'amortissement sont comptabilisés dans le seul objet de bénéficier d'avantages fiscaux et ne reflètent donc pas une dépréciation de l'actif sous-jacent. Ils sont comptabilisés au sein des capitaux propres dans la rubrique « provisions réglementées » en contrepartie du résultat exceptionnel.

4.14 Provisions pour risques et charges

Les provisions pour risques et charges comprennent principalement les provisions pour engagements sociaux destinées à couvrir les avantages du personnel à long terme.

Avantages du personnel à long terme

La provision pour engagements sociaux couvre des régimes à prestations définies et d'autres avantages à long terme et ne couvre pas les régimes à cotisations définies.

RÉGIMES À PRESTATIONS DÉFINIES

Aéroports de Paris provisionne l'ensemble des régimes à prestations définies afin d'assurer la couverture de ses engagements sociaux suivants :

- 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 actuaire 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 dans la note 6.8.

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.

Autres provisions pour risques et charges

Les autres provisions pour risques et charges sont destinées à couvrir les risques inhérents à l'activité de l'entreprise, les risques résultant des litiges, des amendes et pénalités.

Ces provisions sont comptabilisées dès lors que les critères suivants sont respectés :

- il existe une obligation à l'égard d'un tiers résultat d'un événement passé dont il est probable ou certain qu'elle provoquera une sortie de ressources au bénéfice de ce tiers sans contrepartie au moins équivalente de celui-ci ;
- le montant peut être estimé de manière fiable.

Les passifs éventuels font l'objet d'une information en annexe lorsqu'une obligation potentielle de l'entité existe à l'égard d'un tiers résultant d'événements dont l'existence ne sera confirmée que par la survenance, ou non, d'un ou plusieurs événements futurs incertains qui ne sont pas totalement sous le contrôle de l'entité.

4.15 Dettes

Dettes financières

OPÉRATIONS EN DEVISES

Les soldes monétaires libellés en devises sont convertis en fin d'exercice au taux de clôture, à l'exception de ceux couverts par des contrats d'échanges de devises. Les opérations parfaitement couvertes, notamment celles portant sur les dettes financières en devises, sont présentées au cours de couverture.

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.

Autres dettes

Les dettes d'exploitation et les autres dettes sont comptabilisées lorsque conformément à une commande de l'entreprise, la marchandise a été livrée ou le service rendu.

4.16 Définition de la trésorerie et des équivalents de trésorerie

La trésorerie et les équivalents de trésorerie sont constitués des instruments financiers qui permettent à Aéroports de Paris de gérer, sans prendre de risques significatifs, ses excédents ou ses besoins de trésorerie à court terme.

La trésorerie est composée :

- des comptes de caisse ;
- des comptes à vue ;
- des comptes à terme ;
- des valeurs mobilières de placement qui ne présentent pas de risque significatif de variation de valeur en raison de leur nature et peuvent être aisément converties en disponibilités du fait de l'existence d'un marché ou d'un acquéreur potentiel ;
- de la partie des soldes créditeurs de banques, et des intérêts courus et non échus qui s'y rattachent, correspondant à des découverts momentanés.

Note 5 Notes relatives au compte de résultat

5.1 Ventilation du montant net du chiffre d'affaires

	Secteurs opérationnels				
(en millions d'euros)	Activités aéronautiques	Commerces et services	Immobilier	2015	2014
Redevances aéronautiques	998	-	-	998	951
Revenus liés à la sûreté et à la sécurité aéroportuaire	486	-	-	486	485
Activités commerciales	-	434	1	435	403
Recettes locatives	14	104	205	323	323
Redevances spécialisées	208	14	-	222	207
Parcs et accès	1	176	-	177	183
Assistance aéroportuaire	-	-	-	-	116
Prestations industrielles	-	46	-	46	43
Autres recettes	26	19	3	48	48
TOTAL	**1 733**	**793**	**209**	**2 735**	**2 759**

Le chiffre d'affaires en 2015 est en baisse de - 0,9 % (- 24 millions d'euros) et s'élève à 2 735 millions d'euros. Cette diminution s'explique par :

- la baisse des recettes Assistance aéroportuaire de - 116 millions d'euros du fait de la cession de cette activité au groupe G3S au 1er novembre 2014 ;
- la diminution des revenus des parkings de - 3,3 % (- 6 millions d'euros) suite à la baisse du taux de fréquentation et du ticket moyen.

Cette baisse a été limitée par une hausse du chiffre d'affaires sur les activités suivantes :

- la hausse du produit des redevances aéronautiques (+ 47 millions d'euros) en raison de la croissance du trafic passager de + 3,0 % par rapport à l'année dernière et de l'augmentation des tarifs de + 2,4 % au 1er avril 2015 et de + 2,95 % au 1er avril 2014) ;
- la progression du chiffre d'affaires des activités commerciales (+ 32 millions d'euros) en lien avec la bonne performance des points de vente hors taxe et de l'accroissement du chiffre d'affaires par passager sur l'année 2015 (19,74 euros en 2015 contre 18,21 à fin 2014).

5.2 Production immobilisée

(en millions d'euros)	2015	2014
Production immobilisée	47	64

La production immobilisée représente essentiellement le coût interne relatif aux salariés qui participent aux projets de construction des actifs de l'entreprise notamment dans le cadre des études, de la surveillance des travaux et de l'assistance à la maîtrise d'ouvrage.

5.3 Achats et charges externes

(en millions d'euros)	2015	2014
Électricité	(24)	(24)
Eau, gaz et combustibles	(13)	(13)
Fournitures et petits matériels d'exploitation	(11)	(10)
Autres achats consommés	(17)	(16)
Achats consommés	**(65)**	**(63)**
Sous-traitance générale	(456)	(550)
• *Nettoyage*	*(72)*	*(71)*
• *Sûreté*	*(223)*	*(219)*
• *Transports*	*(31)*	*(30)*
• *Autres*	*(130)*	*(231)*
Entretien, réparations & maintenance	(123)	(125)
Frais postaux et communication	(27)	(27)
Travaux divers	(4)	(26)
Rémunérations d'intermédiaires et honoraires	(22)	(24)
Publicité, publications, relations publiques	(22)	(14)
Locations et charges locatives	(13)	(13)
Personnel extérieur	(10)	(12)
Autres charges externes	(40)	(36)
Charges externes	**(717)**	**(828)**
TOTAL ACHATS ET CHARGES EXTERNES	**(782)**	**(891)**

Les achats et charges externes s'élèvent à 782 millions d'euros au 31 décembre 2015 contre 891 millions d'euros l'année dernière soit une baisse de - 12,2 % (- 109 millions d'euros).

Cette diminution s'explique principalement par la baisse de 100 millions d'euros du poste de Sous-traitance Autres du fait de la cession de l'activité Assistance aéroportuaire à compter du 1er novembre 2014.

5.4 Impôts et taxes

(en millions d'euros)	2015	2014
Taxe foncière	(83)	(71)
Contribution économique territoriale	(54)	(68)
Taxes non récupérables prestations de sûreté	(50)	(51)
Impôts assis sur les rémunérations	(21)	(23)
Autres impôts	(22)	(23)
IMPÔTS ET TAXES	**(230)**	**(236)**

Les impôts et taxes sont en diminution de - 2,5 % et s'établissent à 230 millions d'euros au 31 décembre 2015.

Cette variation est liée à :

- la baisse de la Contribution économique territoriale de - 14 millions d'euros dont - 8 millions d'euros de règlements de contentieux en 2014 ;
- la hausse de la taxe foncière de 12 millions d'euros dont :
  - + 4 millions d'euros de déclarations d'ouvrages complémentaires, et
  - + 3 millions d'euros d'actualisation des bases d'imposition des ouvrages récurrents.

5.5 Charges de personnel

(en millions d'euros)	2015	2014
Salaires	(375)	(378)
Charges sociales	(165)	(166)
Prime d'intéressement	(18)	(12)
Versements au CE	(22)	(23)
Crédit d'impôt Compétitivité Emploi	4	4
Autres charges de personnel	(13)	(13)
CHARGES DE PERSONNEL	**(590)**	**(589)**

Les charges de personnel s'élèvent à 590 millions d'euros au 31 décembre 2015 et sont en légère augmentation (+ 1 million d'euros) par rapport à l'année dernière.

La prime d'intéressement est en hausse de + 6 millions d'euros suite à l'atteinte des objectifs du nouvel accord signé le 24 juin 2015.

La baisse des effectifs moyens de 3 % génère une diminution des salaires de - 3 millions d'euros.

5.6 Dotations/reprises aux amortissements et provisions d'exploitation

	2015		2014	
(en millions d'euros)	Dotations	Reprises	Dotations	Reprises
Immobilisations incorporelles	(16)	-	(13)	-
Immobilisations corporelles	(409)	-	(407)	-
Amortissement des immobilisations	**(425)**	**-**	**(420)**	**-**
Provisions pour risques	(6)	9	(12)	16
Provisions pour charges	(28)	14	(33)	13
Provisions pour risques et charges	**(34)**	**24**	**(45)**	**29**
Créances clients et comptes rattachés	(5)	4	(15)	6
Dépréciations des créances	**(5)**	**4**	**(15)**	**5**
Transfert de charges d'exploitation	**-**	**4**	**-**	**1**
TOTAL	**(464)**	**32**	**(480)**	**36**

Le montant des dotations aux provisions pour risques et charges s'élève à - 34 millions d'euros et comprend principalement les provisions pour engagements relatifs aux indemnités de fin de carrière de 26 millions d'euros.

Le montant des reprises pour dépréciation des créances douteuses et litigieuses s'élève à 4 millions d'euros. Parallèlement, des créances douteuses ont été constatées en perte pour un montant de 1 million d'euros.

5.7 Impôt sur les bénéfices

Ventilation de l'impôt

(en millions d'euros)	Résultat avant impôt	Impôts	Résultat net hors participation
Résultat courant	688	(249)	439
Résultat exceptionnel	(39)	14	(25)
Produits d'intégration fiscale	-	2	2
TOTAL (HORS PARTICIPATION)	**649**	**(233)**	**416**

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 :

(en millions d'euros)	Au 31/12/2015	Au 31/12/2014	Variation
Charges à payer sur participation des salariés	(21)	(19)	(2)
Provisions pour pertes de changes	(1)	-	(1)
C3S	-	(4)	4
Provisions pour engagements sociaux	(364)	(376)	12
Autres provisions non déductibles	(15)	(13)	(2)
Frais d'études et de surveillance des travaux (FEST)	(56)	(66)	10
Frais d'acquisition des titres de participation	(10)	(10)	-
Amortissements des Frais d'Études et de Surveillance de Travaux (FEST)	7	5	2
Levée d'option Immeuble (Ex. Crédit-bail)	(13)	(13)	-
Charges de l'exercice déductibles sur exercices ultérieurs	**(474)**	**(497)**	**24**
Provisions réglementées	1 104	1 071	33
Charges d'exercices ultérieurs déduites au cours de l'exercice	**1 105**	**1 071**	**34**
TOTAL DIFFÉRENCES TEMPORAIRES	**632**	**574**	**58**

La dette future d'impôt estimée 218 millions d'euros au 31 décembre 2015 (en supposant un taux d'impôt de 34,43 %) a varié de 20 millions d'euros par rapport à 2014. Cette variation concerne principalement les différences temporaires liées aux engagements sociaux.

5.8 Résultat financier

Le résultat financier au titre de l'exercice 2015 s'élève à - 46 millions d'euros et comprend :

(en millions d'euros)	2015	2014
Produits des participations	60	46
Intérêts des prêts et *swaps*	20	23
Autres produits financiers	30	9
Produits financiers	**110**	**78**
Intérêts des emprunts et des dettes	(112)	(109)
Intérêts des *swaps*	(12)	(18)
Autres charges financières	(32)	(2)
Charges financières	**(156)**	**(129)**
RÉSULTAT FINANCIER	**(46)**	**(52)**

Les produits financiers d'un montant de 110 millions d'euros sont principalement composés :

- des revenus des dividendes versés (60 millions d'euros) dont 37 millions de la participation de Tank international Lux et 11 millions de la quote-part de participation dans Schiphol Group ;
- des produits d'intérêts sur swaps pour 20 millions.

Les charges financières de l'exercice 2015 sont essentiellement constituées de charges d'intérêt sur emprunts et swaps pour 124 millions d'euros. L'évolution de cette nature de charges est corrélée à la variation des emprunts et swaps sur emprunts (*cf.* note 6.9 « Dettes financières »).

Décomposition du résultat financier entre Groupe[1] et hors Groupe

(en millions d'euros)	Produits des participations	Dotations et Reprises sur provisions et dépréciations	Total
ADP Ingénierie	-	(10)	(10)
Tank International Lux	37	-	37
Schiphol Group	11	-	11
Société de Distribution Aéroportuaire	6	-	6
Alyzia Holding	-	19	19
SAS Cœur d'Orly Investissement	-	(14)	(14)
Autres	6	-	6
Résultat financier Groupe	**60**	**(5)**	**55**
Charges financières nettes			(105)
Autres			4
Résultat financier Hors Groupe			**(101)**
RÉSULTAT FINANCIER			**(46)**

[1] *Le Groupe s'entend ici des filiales et participations détenues par Aéroports de Paris.*

5.9 Résultat exceptionnel

(en millions d'euros)	2015	2014
Reprise amortissements dérogatoires	2	60
Autres produits exceptionnels sur immobilisations	18	4
Produits exceptionnels sur immobilisations	**20**	**64**
Reprises aux provisions pour risques et charges	44	26
Autres produits exceptionnels	8	-
Produits exceptionnels divers	**52**	**26**
Produits exceptionnels	**72**	**90**
Dotations amortissements dérogatoires	(35)	(93)
Autres charges exceptionnelles sur immobilisations	(31)	(6)
Charges exceptionnelles sur immobilisations	**(66)**	**(99)**
Pénalités ou amendes fiscales ou pénales	-	4
Dotation provisions risques et charges exceptionnelles	(2)	(3)
Autres charges exceptionnelles	(43)	(16)
Charges exceptionnelles diverses	**(45)**	**(15)**
Charges exceptionnelles	**(111)**	**(113)**
RÉSULTAT EXCEPTIONNEL	**(39)**	**(23)**

En 2015, Aéroports de Paris a dénoncé le régime de retraite supplémentaire « Cadres » qui concernait une population de Cadres qualifiés. Cette dénonciation a donné lieu à une reprise de provision d'un montant de 26 millions d'euros. Parallèlement, le Groupe a annoncé son intention d'associer plus étroitement l'ensemble des salariés aux objectifs et aux résultats du Groupe en proposant une opération exceptionnelle d'actionnariat salarié et en y consacrant une enveloppe globale de 25 millions d'euros.

Les produits exceptionnels de l'exercice 2015 comprennent également des reprises de provisions pour restructuration pour 17 millions d'euros en corrélation avec les charges de l'exercice.

Les charges exceptionnelles se composent également des dotations aux amortissements dérogatoires pour - 35 millions d'euros.

5.10 Participation des salariés

(en millions d'euros)	2015	2014
Participation des salariés	(20)	(19)

Note 6 Notes relatives au bilan

6.1 Immobilisations incorporelles et corporelles

(en millions d'euros)	Au 31/12/2014	Augmentation	Diminution	Virement de poste à poste	Au 31/12/2015
Concessions et droits similaires, brevets, licences, marques, procédés, droits et valeurs similaires	181	38	-	31	249
Immobilisations incorporelles	**181**	**38**	**-**	**31**	**249**
Terrains	53	-	-	-	53
Aménagements des terrains	27	-	-	1	28
Constructions	10 484	-	(99)	256	10 642
Constructions sur sol d'autrui	5	-	-	-	5
Inst. techniques, matériels et outillages industriels	147	-	(1)	8	154
Autres immobilisations corporelles	344	-	(3)	4	344
Immobilisations corporelles	**11 060**	**-**	**(102)**	**268**	**11 225**
Immobilisations en cours	**283**	**510**	**-**	**(299)**	**494**
Avances fournisseurs immobilisations	**3**	**38**	**(2)**	**-**	**39**
TOTAL	**11 527**	**586**	**(104)**	**-**	**12 008**

Principaux investissements de la période

Le montant des investissements réalisés au cours de l'exercice 2015 s'élève à 548 millions d'euros (dont 38 millions d'euros liés à l'absorption de Tank International Lux, le malus technique correspond à des plus-values latentes sur les titres de Tank Öw – *cf.* note 3 et à 299 millions d'euros au titre des mises en service).

Les principaux projets sont les suivants :

- **sur l'aéroport de Paris-Charles de Gaulle :**
  - la réfection des enrobés des routes donnant accès au terminal (réseau rouge),
  - la refonte du système d'éclairage public,
  - les travaux sur les voies Fox et Novembre,
  - le remplacement des réseaux d'eaux de la zone sud de Roissy,
  - les travaux préparatoires à la mise en place d'un système de convoyage, de tri et de sécurisation des bagages au départ des banques d'enregistrements situées à l'est du terminal 2E,
  - le commencement des travaux de construction du nouveau siège social d'Aéroports de Paris,
  - l'alimentation de la plateforme de Paris-Charles de Gaulle en 225KV,
  - les travaux de mise en conformité du traitement des eaux polluées en période hivernale,
  - le commencement des travaux de construction du centre de correspondances longues au Hall L du terminal 2E,
  - les travaux sur la zone de maintenance des engins de piste,
  - la réhabilitation du satellite 3 du terminal 1,
  - la poursuite des travaux de réalisation d'un passage pour véhicules sous la voie de circulation avions « Echo »,
  - la refonte globale de la zone commerciale internationale du terminal 1 et de son ambiance, en vue d'optimiser les surfaces et l'offre commerciale,
  - le renforcement des moyens de production d'eau chaude courante de la centrale thermique,
  - la création d'un salon Qatar Airways au terminal 1 ;
- **sur l'aéroport de Paris-Orly :**
  - les travaux préparatoires de la jonction entre l'aérogare Sud et Ouest,
  - la poursuite de la construction de la jetée Est du terminal Sud,
  - le projet Cœur d'Orly (diversification immobilière),
  - la création d'une nouvelle salle faux contact à l'aérogare Sud,
  - les travaux préparatoires à la rénovation de la piste 2 et à sa mise en conformité aux normes de l'Agence Européenne de Sécurité Aéronautique (AESA),
  - la rénovation du restaurant du personnel géré par le comité d'entreprise dans la zone d'Orly Parc ;
- **sur l'aéroport de Paris-Le Bourget :**
  - les travaux d'aménagement de la voierie et refonte de la signalétique (Projet LEBEL),
  - les travaux de rénovation d'une partie des aires avions,
  - l'acquisition et la viabilisation de terrains pour l'accueil de deux nouveaux centres de maintenance pour deux grands opérateurs d'aviation d'affaires ;
- **projets communs à plusieurs plateformes :**
  - différentes évolutions des systèmes d'information et d'applications métiers,
  - l'achat de nouveaux équipements de sûreté pour mise en conformité à la nouvelle réglementation.

Principales cessions et mises au rebut

Au 31 décembre 2015, le montant total des immobilisations cédées est de 29 millions d'euros. La principale cession concerne la vente d'une turbine à gaz pour 23 millions d'euros.

Le montant des immobilisations mises au rebut (travaux de rénovation et démolition de bâtiments) au cours de l'exercice 2015 s'élève à 73 millions d'euros.

Tableau des amortissements

(en millions d'euros)	Au 31/12/2014	Augmentation	Diminution	Au 31/12/2015
Concessions et droits similaires, brevets, licences, marques, procédés, droits et valeurs similaires	(153)	(16)	-	(169)
Immobilisations incorporelles	**(153)**	**(16)**	**-**	**(169)**
Aménagements des terrains	(16)	(1)	-	(17)
Constructions	(4 797)	(384)	88	(5 093)
Constructions sur sol d'autrui	(4)	-	-	(5)
Inst. techniques, matériels et outillages industriels	(93)	(9)	1	(102)
Autres immobilisations corporelles	(198)	(15)	3	(210)
Immobilisations corporelles	**(5 109)**	**(409)**	**92**	**(5 427)**
TOTAL	**(5 262)**	**(425)**	**92**	**(5 596)**

Tableau de réévaluation des immobilisations

Une partie des immobilisations a été réévaluée dans le cadre des réévaluations légales de 1959 et 1976.

	Valeurs réévaluées			Amortissements sur l'écart de réévaluation		
(en millions d'euros)	Valeur brute (1)	Augmentation de la valeur brute (2)	Total (3) = (1)+(2)	Exercice (4)	Cumulés (5)	Écart de réévaluation net (6) = (2) - (5)
Terrains	9	23	32	-	-	23
Immobilisations non amortissables	**9**	**23**	**32**	**-**	**-**	**23**
Aménagements des terrains	10		11	-		-
Constructions	347	310	658	1	304	7
Immobilisations amortissables	**358**	**310**	**668**	**1**	**304**	**7**
TOTAL	**367**	**333**	**700**	**1**	**304**	**29**

6.2 Immobilisations financières

Valeur brute

(en millions d'euros)	Au 31/12/2014	Augmentation	Diminution	Au 31/12/2015
Titres de participation	1 356	687	(717)	1 326
Créances rattachées à des titres de participation	54	4	(4)	54
Prêts	10	1	(1)	10
Autres immobilisations financières	17	56	(49)	24
TOTAL	**1 438**	**748**	**(772)**	**1 414**

L'évolution du poste « Titres de participation » concerne la fusion de Tank pour - 18 millions d'euros, la cession d'Alyzia Holding pour - 19 millions d'euros et l'acquisition des titres EPIGO pour 6 millions d'euros.

La variation du poste « Créances rattachées à des titres de participation » s'explique principalement par l'octroi d'un prêt de 4 millions d'euros à Société de Distribution Aéroportuaire et le remboursement des prêts de 4 millions d'euros des filiales Roissy Continental Square et Ville Aéroportuaire Immobilier.

La variation nette « Autres immobilisations financières » qui s'élève à + 7 millions d'euros est constituée essentiellement d'intérêts courus sur swaps et l'acquisition de 9 millions d'euros des parts dans le fonds d'investissement « Équipe de France ».

Le flux de trésorerie des acquisitions de l'exercice s'élève à 15 millions d'euros dont 9 millions d'euros pour « Équipe de France » et 6 millions d'euros des titres EPIGO.

Dépréciation

Les dépréciations sur les « Titres de participation » s'élèvent à 57 millions d'euros dont :

ADP Ingénierie	25 millions d'euros
TANK Holding ÖW	21 millions d'euros
SAS Cœur d'Orly Investissement	11 millions d'euros

Tableau des filiales et participations

(en millions d'euros)	Capital	Autres capitaux propres[1]	Quote-part du capital détenue par Aéroports de Paris en %	Valeur comptable des titres détenus		Prêts et avances consenties par Aéroports de Paris non remboursés	Cautions et avals donnés par Aéroports de Paris	Chiffre d'Affaires hors taxes	Résultat de l'exercice	Dividendes encaissés par Aéroports de Paris
				Brute	Nette					
Filiales détenues à plus de 50 % du capital										
ADP Ingénierie – France	7	(25)	100 %	25	-	-	1	78	(6)	-
SAS Aéroports de Paris Investissement – France	10	-	100 %	10	10	-	-	-	-	-
Aéroports de Paris Management – France	108	118	100 %	108	108	-	-	14	(1)	1
Hub Safe – France	3	5	100 %	10	10	-	-	74	1	2
Hub One – France	41	35	100 %	41	41	-	-	81	2	1
Roissy Continental Square – France	42	1	100 %	48	48	41	-	13	1	-
SAS Cœur d'Orly Investissement – France	11	(15)	100 %	11	-	-	-	-	(13)	-
SAS Ville Aéroportuaire Immobilier – France	7	2	100 %	10	10	9	-	-	-	-
TANK Holding ÖW – Autriche	-	660	100 %	681	660	-	-	-	23	-
Entreprises associées et co-entreprises										
ADPLS Présidence – France	-	-	50 %	-	-	-	-	NC	NC	-
Média ADP – France	2	8	50 %	1	1	-	-	52	4	1
Relay@ADP – France	3	3	49 %	1	1	-	-	74	3	1
CDG Express Etudes – France	-	-	33 %	-	-	-	-	-	-	-
Schiphol Group – Pays-Bas	85	3 610	8 %	370	370	-	-	1 424	386	11
SCI Roissy Sogaris - France	6	4	40 %	2	2	-	-	8	(1)	-
Société de Distribution Aéroportuaire – France	1	20	50 %	1	1	-	-	708	18	6
EPIGO – France	1	11	50 %	6	6	-	-	-	-	-
EPIGO Présidence – France	-	-	50 %	-	-	-	-	-	-	-
PACIFA – France	-	-	13 %	1	1	-	-	-	-	-
Autres participations										
Airportsmart – Angleterre	1	-	46 %	1	-	-	-	NC	NC	-
CCS France – France	-	-	20 %	-	-	-	-	NC	NC	-
Centre de Formation des Pompiers (C2FPA) – France	1	3	21 %	-	-	-	2	NC	NC	-
Civi.Pol Conseil – France	2	-	1,03 %	-	-	-	-	NC	NC	-
IDF Capital – France	20	-	1,35 %	-	-	-	-	NC	NC	
TOTAL				**1 326**	**1 269**	**50**	**2**			**23**

[1] *Y compris le résultat de l'exercice 2015 et avant affectation de celui-ci.*

6.3 Créances d'exploitation

(en millions d'euros)	Au 31/12/2015	Au 31/12/2014
Créances clients et comptes rattachés	**455**	**474**
Impôts et taxes	64	48
Comptes courants	57	54
Débiteurs divers	10	3
Autres créances	**131**	**106**
TOTAL	**586**	**580**

Les créances d'exploitation s'élèvent à 586 millions d'euros au 31 décembre 2015 et sont en hausse par rapport à l'année dernière de 1,0 % (6 millions d'euros).

Créances clients les plus significatives à la date de clôture

(en millions d'euros)	Au 31/12/2015	Au 31/12/2014
Direction générale de l'aviation civile	109	115
Air France	109	109
Société de Distribution Aéroportuaire	28	30
Federal Express Corporation	8	-
Air Méditerranée	8	-
Créances clients inférieures à 5 millions d'euros	193	221
TOTAL	**455**	**474**

Comptes courants

Les comptes courants présentés en autres créances se décomposent comme suit :

(en millions d'euros)	Au 31/12/2015	Au 31/12/2014
SAS Cœur d'Orly Investissement	23	23
ADP Ingénierie	12	17
Filiales (intégrées globalement)	**35**	**40**
Société de Distribution Aéroportuaire	19	13
Autres	3	1
Entreprises associées et co-entreprises	**22**	**14**
TOTAL	**57**	**54**

Dépréciation de l'actif circulant

La dépréciation de l'actif circulant s'élève à 55 millions d'euros :

(en millions d'euros)	Au 31/12/2015	Au 31/12/2014
Créances clients et comptes rattachés	(33)	(32)
Comptes courants	(22)	(8)
TOTAL	**(55)**	**(40)**

Échéancier des créances

Le tableau ci-dessous présente, pour chaque nature de créances, la durée restant à courir pour que la créance devienne exigible :

		Exigibilité		
(en millions d'euros)	Montant brut	< 1 an	1 à 5 ans	> 5 ans
Créances rattachées à des titres de participation	54	5	21	28
Prêts	10	2	4	4
Autres créances immobilisées	9	9	-	-
Créances de l'actif immobilisé	**72**	**16**	**25**	**32**
Créances clients et comptes rattachés	455	455	-	-
Autres créances	132	132	2	-
Créances de l'actif circulant	**587**	**587**	**2**	**-**
Charges constatées d'avance	**18**	**9**	**9**	**1**
TOTAL	**677**	**611**	**35**	**33**

90 % des créances sont constituées des créances de l'actif circulant.

La majorité des créances sont exigibles immédiatement ou à moins d'un an.

6.4 Valeurs mobilières de placement et disponibilités

(en millions d'euros)	Au 31/12/2015	Au 31/12/2014
Valeurs mobilières de placement	1 601	1 224
dont actions propres	*24*	-
Banques	116	8
TOTAL	**1 717**	**1 232**

Les placements à court terme d'Aéroports de Paris sont constitués de SICAV.

6.5 Comptes de régularisation Actif et Passif

Charges constatées d'avance

Les charges constatées d'avance s'élèvent à 18 millions d'euros et sont essentiellement constituées d'éléments relatifs aux contrats d'assurances souscrits par Aéroports de Paris. Ils représentent 67 % des charges constatées d'avance.

Produits constatés d'avance

Les produits constatés d'avance d'un montant de 145 millions d'euros au 31 décembre 2015 comprennent principalement des loyers payés d'avance.

6.6 Primes de remboursement des obligations

(en millions d'euros)	Actif	Passif
Primes sur emprunts obligataires émis	17	-

Le détail des primes sur emprunts est présenté dans la note 6.9.

6.7 Capitaux propres

(en millions d'euros)	Au 31/12/2014	Autre[1]	Augmentation	Diminution	Affectation du résultat	Au 31/12/2015
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	4	-	-	111	918
Résultat de l'exercice	352	-	396	-	(352)	396
Acompte sur dividende	-	-	-	(70)	-	(70)
Subventions d'investissements	39	-	6	(3)	-	42
Provisions réglementées	1 071	-	35	(2)	-	1 104
TOTAL	**3 996**	**4**	**437**	**(75)**	**(241)**	**4 121**

[1] *Les 4 millions d'euros concernent la contribution sociale de solidarité.*

Le capital de la Société s'établit, au 31 décembre 2015, à 296 881 806 euros, divisé en 98 960 602 actions, d'une valeur nominale de 3 euros.

Les capitaux propres d'Aéroports de Paris s'élèvent à 4 121 millions d'euros.

Conformément à la décision de l'assemblée générale mixte du 18 mai 2015, un dividende de 2,44 euros par action a été versé le 1er juin 2015 représentant un total de 241 463 869 euros.

6.8 Provisions

(en millions d'euros)	Au 31/12/2014	Dotations	Reprises	Au 31/12/2015
Autres provisions pour risques	30	1	(7)	24
Provisions pour litiges	16	5	(2)	19
Provisions pour risques	**46**	**6**	**(9)**	**44**
Provisions pour impôts	6	2	(1)	7
Provisions pour restructuration	28	-	(18)	10
Provisions pour engagements sociaux	378	26	(38)	366
Autres provisions pour charges	3	2	(2)	3
Provisions pour charges	**414**	**31**	**(58)**	**386**
TOTAL	**460**	**37**	**(67)**	**430**

Provisions pour engagements sociaux

Les engagements sociaux souscrits par Aéroports de Paris sont les suivants :

RÉGIME D'INDEMNITÉS DE FIN DE CARRIÈRE (IFC)

Le Groupe octroie une indemnité de départ 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.

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.

MUTUELLE AUX RETRAITÉS

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 des charges patronales applicables sur la participation financière d'Aéroports de Paris ;
- d'augmentation croissante des coûts médicaux supportés par les mutuelles, ceux-ci ayant une incidence sur la participation financière d'Aéroports de Paris.

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 1er 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 « additionnel » pour les pompiers. La rente temporaire est versée simultanément à la rente PARDA,
  - viager et de type « différentiel » 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. Ce régime a été dénoncé et la dénonciation a pris effet au second semestre 2015.

RÉGIME DE MÉDAILLES

Les salariés de la société Aéroports de Paris perçoivent les « médailles d'honneur de l'aéronautique ».

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 %.

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 1er 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 % ;
- une augmentation annuelle des salaires entre + 1,75 % et + 2 % par an, inflation comprise ;
- un taux 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 2011-2013 sur la phase d'activité et tables générationnelles TGH-F 2005 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 64 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	305	10	45	81	1	443
Actualisation de l'engagement	6	-	1	2	-	8
Droits acquis au cours de l'exercice	17	2	2	-	-	21
Prestations définies	(4)	(1)	(4)	(4)	-	(13)
Gain ou perte actuariel	(42)	(1)	23	(5)	-	(24)
Valeur actuarielle de l'engagement à la clôture	**281**	**10**	**67**	**74**	**1**	**434**
Écart actuariel différé au bilan	(33)	8	(48)	7	-	(66)
Valeur de marché des actifs à la clôture	-	-	(2)	-	-	(2)
Coût des services passés	-	-	(1)	1	-	-
Passifs comptabilisés au bilan	**248**	**18**	**16**	**82**	**1**	**366**
Charge d'actualisation	6	-	2	2	-	10
Amortissement de l'écart actuariel	3	(1)	1	-	-	3
Droits acquis au cours de l'exercice	17	1	4	-	-	23
Coût des services passés	-	-	3	(8)	-	(5)
Réduction de régimes	-	-	(5)	-	-	(5)
CHARGE DE LA PÉRIODE	**26**	**-**	**6**	**(6)**	**-**	**26**

6.9 Dettes financières

Variation de la dette financière

(en millions d'euros)	Au 31/12/2014	Augmentation	Diminution	Au 31/12/2015
Emprunts obligataires	3 501	500	(166)	3 835
Emprunts auprès des établissements de crédit	517	-	-	517
Autres emprunts	5	-	(1)	4
Dépôts, droits estimés et consignations reçus	16	4	(6)	14
Intérêts courus sur emprunts	73	74	(73)	74
Concours bancaires	4	-	(3)	1
TOTAL	**4 115**	**578**	**(248)**	**4 445**

L'augmentation des dettes financières de 330 millions d'euros correspond principalement à la souscription d'un nouvel emprunt obligataire de 500 millions d'euros (dont 3 millions d'euros de prime d'émission et diverses commissions, soit un montant encaissé de 497 millions d'euros) partiellement compensée par le remboursement d'un emprunt obligataire de 166 millions d'euros.

Les intérêts courus sur emprunts s'élèvent à 74 millions d'euros et comprennent :

Intérêts courus sur emprunts obligataires	69 millions d'euros
Intérêts courus sur emprunts swapés	3 millions d'euros

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	Prime d'émission
ADP CHF 250 M 2009-2015	166	3,125 %	166	(166)	-	-	-
ADP CHF 200 M 2010-2017	135	2,50 %	135	-	-	135	-
ADP EUR 500 M 2010-2020	500	3,89 %	500	-	-	500	-
ADP EUR 400 M 2011-2021	400	4,00 %	400	-	-	400	-
ADP EUR 400 M 2011-2022	400	3,875 %	400	-	-	400	1
ADP EUR 300 M 2012-2019	300	2,375 %	300	-	-	300	1
ADP EUR 500 M 2012-2024	500	3,125 %	500	-	-	500	3
ADP EUR 600 M 2013-2028	600	2,75 %	600	-	-	600	6
ADP EUR 500 M 2014-2028	500	1,50 %	500	-	-	500	5
ADP EUR 500 M 2015-2023	-	1,50 %	-		500	500	1
Emprunts obligataires	**3 501**		**3 501**	**(166)**	**500**	**3 835**	**17**
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	-
Emprunts auprès des établissements de crédit	**517**		**517**	**-**	**-**	**517**	**-**
Autres emprunts	**6**		**5**	**(1)**	**-**	**4**	**-**
TOTAL	**4 024**		**4 023**	**(167)**	**500**	**4 356**	**17**

Situation des *swaps* sur emprunts obligataires

Date du *swap* initial (en millions d'euros)	Durée	Montant	Juste valeur	Remboursements effectués		Remboursements obtenus	
				Taux	Charges	Taux	Produits
08/07/11	10 ans	100	18	Eur 3M + marge	(1)	Fixe	4
08/07/11	10 ans	100	18	Eur 3M + marge	-	Fixe	4
08/07/12	9 ans	100	(10)	Fixe	(3)	Eur 3M + marge	1
08/07/12	9 ans	100	(10)	Fixe	(3)	Eur 3M + marge	-
TOTAL *SWAPS* SUR EMPRUNTS OBLIGATAIRES		**400**			**(7)**		**9**
15/07/09	6 ans	166	-	Fixe	(8)	Fixe	8
10/05/10	7 ans	67	30	Eur 3M + marge	(1)	Fixe	2
10/05/10	7 ans	67	30	Eur 3M + marge	-	Fixe	2
TOTAL *SWAPS* SUR EMPRUNTS OBLIGATAIRES EN DEVISES		**300**			**(9)**		**12**

6.10 Dettes d'exploitation

(en millions d'euros)	Au 31/12/2015	Au 31/12/2014
Fournisseurs et comptes rattachés	**202**	**181**
Personnel et comptes rattachés	238	196
Impôts et taxes	48	64
Dettes fiscales et sociales	**286**	**260**
TOTAL	**488**	**441**

6.11 Dettes sur immobilisations et autres dettes

(en millions d'euros)	Au 31/12/2015	Au 31/12/2014
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés	**229**	**117**
Comptes courants	167	192
Clients créditeurs	10	10
Créditeurs divers	45	4
Autres dettes	**222**	**206**
TOTAL	**451**	**323**

Comptes courants

Les comptes courants, présentés en dettes diverses, se décomposent ainsi :

(en millions d'euros)	Au 31/12/2015	Au 31/12/2014
Aéroports de Paris Management	136	167
Hub One	19	15
Hub Safe	12	10
FILIALES (INTÉGRÉES GLOBALEMENT)	**167**	**191**

6.12 Échéancier des dettes

Le tableau ci-dessous présente, pour chaque nature de dettes, la durée restant à courir pour que la dette devienne exigible :

		Exigibilité		
(en millions d'euros)	**Montant brut**	< 1 an	1 à 5 ans	> 5 ans
Emprunts obligataires	3 835	-	935	2 900
Emprunts auprès des établissements de crédit	517	-	517	-
Emprunts et dettes financières diverses	93	75	3	15
Dettes financières	**4 445**	**75**	**1 455**	**2 915**
Fournisseurs et comptes rattachés	202	202	-	-
Dettes fiscales et sociales	286	286	-	-
Dettes d'exploitation	**488**	**488**	**-**	**-**
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés	229	229	-	-
Autres dettes	222	222	-	-
Dettes diverses	**451**	**451**	**-**	**-**
Produits constatés d'avance	**145**	**80**	**17**	**48**
TOTAL	**5 529**	**1 094**	**1 472**	**2 963**

6.13 Détail des charges à payer et produits à recevoir par poste de bilan

ACTIF (en millions d'euros)	**Au 31/12/2015**
Autres immobilisations financières	8
Actif immobilisé	**8**
Créances clients et comptes rattachés	97
Autres créances	11
Actif circulant	**108**
TOTAL	**116**

PASSIF (en millions d'euros)	**Au 31/12/2015**
Emprunts obligataires	72
Emprunts auprès des établissements de crédit	1
Dettes financières	**73**
Fournisseurs et comptes rattachés	87
Dettes fiscales et sociales	212
Dettes d'exploitation	**299**
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés	102
Dettes diverses	**102**
TOTAL	**474**

Note 7 Notes relatives au tableau des flux de trésorerie

7.1 Variation du besoin en fonds de roulement

(en millions d'euros)	2015	2014
Clients	(27)	24
TVA	(11)	18
Dépréciations des comptes clients	2	10
Autres	25	(7)
Total clients et autres débiteurs	**(12)**	**44**
Fournisseurs d'exploitation	(14)	(9)
Personnel	38	(2)
Charges à payer	42	(27)
Participation des salariés	(20)	(19)
Autres	(10)	3
Total fournisseurs et autres créditeurs	**36**	**(54)**
VARIATION DU BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT	**24**	**(10)**

7.2 Trésorerie à la clôture

(en millions d'euros)	2015	2014
Trésorerie et équivalents de trésorerie	1 693	1 232
Concours bancaires courants[1]	(1)	(4)
TRÉSORERIE (SELON TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE)	**1 692**	**1 228**

1 Figurant dans les Passifs courants en Emprunts et dettes financières à court terme.

Note 8 Engagements hors bilan et passifs éventuels

8.1 Engagements hors bilan

(en millions d'euros)	Au 31/12/2015	Au 31/12/2014
Cautions	2	2
Acquisition d'immobilisations	501	173
Autres	-	7
ENGAGEMENTS DONNÉS	**503**	**182**
Cautions	54	8
Garantie à première demande	237	198
Autres	-	19
ENGAGEMENTS REÇUS	**291**	**225**

Les cautions accordées correspondent principalement à des cautions des 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.

9.2 Passifs éventuels

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.

Note 9 Rémunération et effectifs

9.1 Rémunération allouée aux membres des organes d'administration et de direction

(en milliers d'euros)	Au 31/12/2015	Au 31/12/2014
Rémunérations	3 731	3 567
Charges sociales patronales	1 319	1 325
Jetons de présence	104	108
TOTAL	**5 154**	**5 001**

9.2 Effectifs de la Société

Le tableau ci-dessous fournit une ventilation de l'effectif moyen (présents, congés sans solde et détachés).

Catégories	Au 31/12/2015	Au 31/12/2014	Variation	Pourcentage
Cadres (hors PDG et DGD)	1 313	1 325	(12)	- 1 %
Agents de maîtrise et techniciens	4 578	4 736	(158)	- 3 %
Agents d'exécution	663	737	(74)	- 11 %
TOTAL	**6 553**	**6 798**	**(245)**	**- 4 %**

Note 10 Transactions avec les entreprises et les parties liées

10.1 Opérations avec les entreprises liées

Les entreprises liées sont les entreprises contrôlées de manière exclusive par Aéroports de Paris.

(en millions d'euros)	Créances	Dettes	Produits financiers	Charges financières
ADP Ingénierie	15	8	-	(10)
Aéroports de Paris Management	-	136	1	(1)
Hub Safe	-	21	2	-
Hub One	1	23	1	-
Roissy Continental Square	43	1	1	-
SAS Cœur d'Orly Investissement	23	-	-	(14)
SAS Ville Aéroportuaire Immobilier	9	-	-	-
Tank International Lux	-	-	37	-
CDG Express Etudes	2	-	-	-
TOTAL	**92**	**189**	**43**	**(25)**

10.2 Opérations avec les parties liées

Les opérations avec les parties liées comprennent essentiellement :

- les accords sur les rémunérations et avantages assimilés conclus avec les membres des organes d'administration et de direction ;
- les conventions conclues avec l'État et les sociétés participations de l'État, et les entreprises associées et les co-entreprises sur lesquelles Aéroports de Paris exerce respectivement une influence notable et un contrôle conjoint.

Rémunération des principaux dirigeants

Les Principaux dirigeants chez Aéroports de Paris rassemblent le Président-directeur général, les membres du comité exécutif et les administrateurs nommés par l'assemblée générale.

La rémunération accordée à ces dirigeants s'élève à 5,2 millions d'euros en 2015 contre 5 millions d'euros en 2014. Cette rémunération recouvre les avantages court terme (rémunération fixe, variable et avantages en nature), ainsi que les charges patronales et les jetons de présence (les rémunérations sont décrites en note 9).

Les principaux dirigeants n'ont bénéficié d'aucun paiement en actions au titre de 2015 et de 2014.

Relations avec l'État et les participations de l'État

RELATIONS AVEC L'ÉTAT

Les pouvoirs publics exercent sur Aéroports de Paris un contrôle au titre de son statut d'entreprise publique et au titre de ses missions, notamment de service public.

Dans ce cadre, des conventions sont conclues régulièrement avec l'État.

Les conventions les plus significatives sont présentées ci-après :

- le Contrat de Régulation Économique portant sur la période tarifaire 2016-2020 (les principales dispositions du CRE 2016-2020 sont décrites en Note 3), signé le 31 août 2015 ;
- convention de mise à disposition de biens immobiliers, prestations de fournitures (électrique, chauffage, fluides), de services (télécommunication, assistance matérielle, administrative et intellectuelle) et formation à la Direction des services de navigation aérienne (DSNA). Cette convention a été conclue le 27 juillet 2007 pour une durée de 15 ans ;
- relation avec la Direction générale de l'aviation civile (DGAC) : les missions de sécurité, la sûreté du transport aérien, le sauvetage et la lutte contre l'incendie des aéronefs constituent des missions de service public mises à la charge d'Aéroports de Paris. Les coûts engagés dans le cadre de ces missions sont facturés à la Direction générale de l'aviation civile (DGAC) qui le finance par le biais de la taxe d'aéroport prélevée auprès des compagnies aériennes. Le chiffre d'affaires correspondant au titre de l'année 2015 s'élève à 486 millions d'euros vs 485 millions d'euros au 31 décembre 2014. Le montant en créances clients s'élève à 109 millions d'euros à cette même date en diminution de 6 millions d'euros par rapport à l'année dernière.

RELATIONS AVEC LE GROUPE AIR FRANCE-KLM

Les transactions avec le groupe Air France-KLM concernent principalement :

- la facturation des redevances aéronautiques et accessoires fixées par le Contrat de Régulation Économique en application du Code de l'aviation civile ; et
- des loyers facturés au titre des contrats de location des terrains et des bâtiments aux alentours des plateformes.

RELATIONS AVEC LA SOCIÉTÉ DU GRAND PARIS

Deux conventions ont été signées entre Aéroports de Paris et la Société du Grand Paris. Elles sont présentées en note 3.

CDG EXPRESS ETUDES

Aéroports de Paris s'est associé à Réseau Ferré de France et à l'État au sein d'une société d'études dénommée CDG Express Etudes. Cette société a pour objet de réaliser ou de faire réaliser toutes études nécessaires en vue de la création de la liaison ferroviaire directe entre Paris et l'aéroport Paris-Charles de Gaulle.

Relations avec les sociétés sous contrôle conjoint ou sous influence notable

Aéroports de Paris réalise des transactions courantes avec des sociétés sur lesquelles elle exerce, directement ou indirectement, une influence notable ou contrôle conjoint. Ces transactions sont réalisées notamment avec la Société de Distribution Aéroportuaire, et TAV Construction et sont conclues à des conditions normales de marché.

Note 11 Événements post-clôture

Il convient de souligner qu'aucun événement significatif n'est intervenu depuis la clôture.

20.4 Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels

Exercice clos le 31 décembre 2015

Aux 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 2015, sur :

- le contrôle des comptes annuels de la société AEROPORTS 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.

I. 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.

II. 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 4.5 de l'annexe aux comptes annuels décrit les principes et les méthodes comptables relatifs à l'évaluation des titres de participation. Lorsque leur valeur d'utilité est inférieure à la valeur comptable, votre Société constate une dépréciation. Nos travaux ont consisté à examiner les données et les hypothèses clés utilisées pour la détermination de la valeur d'utilité et à revoir les calculs effectués par la Société ;
- la note 4.4 de l'annexe aux comptes annuels décrit les principes et les modalités retenus en matière d'évaluation et de dépréciation des immobilisations corporelles. Nous avons examiné les modalités retenues par votre société pour ces évaluations et vérifié, sur la base des éléments disponibles, leur mise en œuvre et que la note 6.1 de l'annexe aux comptes annuels donne une information appropriée ;
- la note 4.3 de l'annexe aux comptes annuels expose les principes et méthodes comptables relatifs à la comptabilisation du chiffre d'affaires et en particulier celle des revenus liés à la sûreté et à la sécurité aéroportuaire. Dans le cadre de notre appréciation des principes et des méthodes comptables suivis par votre société, nous avons vérifié le caractère approprié de ces méthodes comptables et nous nous sommes assurés de leur correcte application.

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.

III. 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 aux prises de participation et de contrôle et à l'identité des détenteurs du capital ou des droits de vote vous ont été communiquées dans le rapport de gestion.

Paris-La Défense et Neuilly-sur-Seine, le 21 mars 2016

Les Commissaires aux comptes

DELOITTE & Associés — ERNST & YOUNG Audit

Thierry Benoit — Olivier Broissand — Jacques Pierres

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 2014 : 241 millions d'euros soit 2,44 euros par action, ce qui correspond à un taux de distribution de 60 % du résultat net ;
- au titre de l'exercice 2013 : 183 millions d'euros soit 1,85 euro par action, ce qui correspond à un taux de distribution de 60 % du résultat net ;
- au titre de l'exercice 2012 : 205 millions d'euros soit 2,07 euros par action, ce qui correspond à un taux de distribution de 60 % du résultat net.

Politique de distribution

Le conseil d'administration du 16 février 2016 a décidé de soumettre au vote de la prochaine assemblée générale annuelle devant se réunir le 13 mai 2016, la distribution d'un dividende de 2,61 euros par action, au titre de l'exercice 2015. Un acompte sur dividende d'un montant de 0,70 euro par action ayant été mis en paiement le 10 décembre 2015, le solde du dividende à distribuer au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2015 s'élève à 1,91 euro par action. Sous réserve du vote en assemblée générale annuelle, la date de mise en paiement du solde du dividende interviendrait le 2 juin 2016. Ce dividende correspond à un taux de distribution de 60 % du résultat net part du Groupe de l'exercice 2015, inchangé par rapport à celui de l'exercice 2014. Pour mémoire, le taux de distribution avait été augmenté de 50 % à 60 % en 2013, pour les dividendes au titre de l'exercice 2012.

Depuis le 1er 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 15 et à la note 28 des comptes consolidés présentés 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 refusé, en 2004, 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'aéroport Paris-Charles de Gaulle. Par décision du 18 mars 2015, la Cour d'appel a confirmé l'incompétence des juridictions civiles au profit de la juridiction administrative. La société JSC s'est pourvue en cassation. Le pourvoi est pendant.

JSC Investissements a également introduit une requête devant le Tribunal administratif de Paris. Ce dernier a renvoyé l'affaire au Tribunal des Conflits.

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

- 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

Certaines compagnies aériennes ont formé des recours en annulation à l'encontre des décisions tarifaires fixant le niveau de ces redevances, respectivement pour les périodes :

- 2011-2012 : à la suite de l'annulation de la précédente décision tarifaire par le Tribunal administratif de Paris pour irrégularité de procédure le 29 septembre 2015, Aéroports de Paris a pris une nouvelle décision le 16 décembre 2015. Pas de recours porté à la connaissance d'Aéroports de Paris au 10 mars 2016,
- 2013-2014 : recours rejeté par le Tribunal administratif de Paris le 22 avril 2014, les demanderesses ont interjeté appel, l'affaire est pendante,
- 2014-2015 : recours rejeté par le Tribunal administratif de Paris le 10 mars 2015, les demanderesses ont interjeté appel, l'affaire est pendante,
- 2015-2016 : recours engagé le 8 avril 2015. L'affaire est en cours d'instruction.

L'ensemble des procédures ci-dessus n'a pas d'impact direct sur les comptes.

- Clauses tarifaires du CRE

Le 28 septembre 2015, le Syndicat des Compagnies Aériennes Autonomes (Scara) a déposé un recours pour excès de pouvoir devant le Conseil d'Etat afin de faire annuler les seules clauses tarifaires du Contrat de Régulation Économique 2016-2020, qui a été signé entre l'État et Aéroports de Paris le 31 août 2015. L'affaire est pendante. À ce stade, elle n'a pas d'impact sur les comptes.

20.9 Changement significatif de la situation financière ou commerciale depuis le 31 décembre 2015

Les événements significatifs intervenus entre la date de clôture de l'exercice 2016 et le 16 février 2016, 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 16 février 2016 et la date du dépôt du présent document de référence figurent au chapitre 12 du présent document de référence.

21

Informations complémentaires concernant le capital social et dispositions statutaires RFA

21.1 Informations concernant le capital social 253

Capital social 253

Autorisation de rachat d'actions par Aéroports de Paris 253

Titres non représentatifs du capital 254

Capital autorisé mais non émis 255

Autorisations financières soumises à l'assemblée générale mixte prévue le 3 mai 2016 256

21.2 Dispositions statutaires 257

Objet social 257

Organes de gestion 257

Droits attachés aux actions 257

Modification du capital et des droits attachés aux actions 257

Assemblées générales 257

Dispositions statutaires ayant pour effet de retarder, différer ou empêcher un changement de contrôle 258

Identification des actionnaires 258

Franchissements de seuils 258

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 2015. 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 par l'assemblée générale du 15 mai 2014 (entre le 1er janvier et le 18 mai 2015) et celle du 18 mai 2015 (entre le 19 mai et le 31 décembre 2015), dans le cadre d'un contrat de liquidité conclu avec Rothschild & Cie Banque. La somme de 35 millions d'euros a été affectée par le conseil d'administration au compte de liquidité.

Le prix d'achat maximal par action du programme de rachat d'action en cours au 31 décembre 2015 est égal à 170 euros, hors frais d'acquisition, pour le contrat de liquidité et égal à 140 euros, hors frais d'acquisition, pour les autres autorisations du programme de rachat d'actions. Le montant maximal que la Société peut y affecter ne peut être supérieur à 550 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 15 mai 2014 et du 18 mai 2015

Au 26 février 2016, Aéroports de Paris ne détenait aucune action propre. Le compte de liquidité du contrat présentait à son crédit un montant de 8 563 395 euros, l'enveloppe de 35 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.

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

Opérations sur les actions propres réalisées dans le cadre du contrat de liquidité entre le 18 mai 2015 et le 26 février 2016

Flux bruts cumulés	Nombre d'actions	Prix moyen (en euros)	Valorisation (en euros)
Nombre d'actions au 18 mai 2015	-	-	-
Achats	297 115	106,4	31 622 841
Ventes	297 115	106,6	31 674 242
Nombre d'actions au 26 février 2016	-	-	-

Aucune opération n'a été effectuée, dans le cadre du programme de rachats d'actions, par l'utilisation de produit dérivé.

Aéroports de Paris a mis en œuvre son programme de rachats d'actions dans le cadre de l'article L. 225-209 du Code de commerce et en dehors du contrat de liquidité, en vue de la mise en œuvre d'une offre d'acquisition d'actions en faveur des adhérents du plan épargne groupe. À cet effet, il a été donné mandat à un prestataire indépendant le 24 novembre 2015, pour un montant total de 24 millions d'euros, au prix maximal d'achat de 113 euros y compris frais. Le programme de rachat d'actions a pris fin le 29 décembre 2015 à l'issue de l'achat de 224 290 actions, à un prix moyen de 106,7 euros. Le programme de rachat d'actions a été relancé le 18 janvier 2016, jusqu'au 26 janvier 2016, puis du 17 février au 26 février 2016. Il a été relancé du 17 au 22 mars. Au 22 mars, 401 190 actions étaient auto-détenues, hors contrat de liquidité.

Descriptif du programme de rachat d'actions soumis à l'approbation de l'assemblée générale ordinaire prévue le 13 mai 2016

Le conseil d'administration du 16 février 2016 soumet à l'approbation de l'assemblée générale ordinaire du 13 mai 2016 une résolution (13e 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 26 février 2016) 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 ou céder des actions aux salariés au titre de leur participation aux fruits de l'expansion de l'entreprise et de la mise en œuvre de tout Plan d'Épargne d'Entreprise ou de groupe dans les conditions prévues par la loi, notamment les articles L. 3332-1 et suivants du Code du travail ;
- attribuer à titre gratuit des actions aux salariés dans le cadre des dispositions des articles L. 225-197-1 du Code de commerce ;
- 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, fusion, scission ou apport ;
- 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, à tout moment, dans les limites autorisées par les dispositions légales et réglementaires en vigueur, et par tous moyens, en une ou plusieurs fois, notamment sur les marchés réglementés, les systèmes multilatéraux de négociation ou de gré à gré, y compris par acquisition ou cession de blocs, par offre publique d'achat, de vente ou d'échange, ou par utilisation d'options 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 (sans limiter la part du programme de rachat pouvant être réalisée par l'un quelconque de ces moyens).

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 : 18 mois à compter du 3 mai 2016, soit jusqu'au 3 novembre 2017.

Mise en œuvre du programme : Le conseil d'administration du 16 février 2016 a décidé, sous la condition suspensive de l'approbation par l'assemblée générale ordinaire du 3 mai 2016 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 3 869 millions d'euros au 31 décembre 2015. 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 :

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

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

La durée des autorisations est de 26 mois (échéance juillet 2016).

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.

Autorisations financières soumises à l'assemblée générale mixte prévue le 3 mai 2016

Le tableau, ci-après, résume les autorisations financières à conférer au conseil d'administration pour l'assemblée générale mixte prévue le 3 mai 2016. Les différentes autorisations financières remplacent à compter du jour de leur approbation par l'assemblée générale mixte, le cas échéant, pour leurs parties non engagées, celles accordées antérieurement et ayant le même objet.

Objet	Montant nominal maximal ou plafond en pourcentage (autorisation de 26 mois)
Augmentation de capital avec maintien du droit préférentiel de souscription (DPS)	Augmentation de capital : 97 millions d'euros[(P)] [(1)] [(6)] Émission de titres de créance : 500 millions d'euros[(2)]
Augmentation de capital avec suppression du DPS par offre au public	Augmentation de capital : 29 millions d'euros[(P)] [(3)] [(6)] Émission de titres de créance : 500 millions d'euros[(2)]
Augmentation de capital avec suppression du DPS par une offre de placement privé	Augmentation de capital : 29 millions d'euros[(P)] [(3)] [(6)] Émission de titres de créance : 500 millions d'euros[(2)]
Augmentation du nombre de titres en cas d'augmentation de capital avec ou sans maintien du DPS	Augmentation du nombre de titres à émettre : 15 % de l'émission initiale[(P)] [(4)] [(6)]
Augmentation de capital par incorporation de primes, réserves, bénéfices ou autres	Augmentation de capital : 97 millions d'euros[(5)]
Augmentation de capital réservée aux adhérents à un plan d'épargne d'entreprise	Augmentation de capital : 2,9 millions d'euros[(P)] [(3)]
Augmentation de capital en rémunération d'une offre publique d'échange initiée par la Société	Augmentation de capital : 29 millions d'euros[(P)] [(3)] Émission de titres de créance : 500 millions d'euros[(2)]
Augmentation de capital en vue d'une rémunération des apports en nature	Augmentation de capital : 10 % du capital social au moment de l'émission[(P)] [(3)]
Attribution gratuite d'actions existantes	Attribution d'actions 1 % du capital social
Augmentations de capital dilutives (plafond global)	Plafond global pour les augmentations de capital dilutives 97 millions d'euros Plafond global sur lequel s'imputent les sous-plafonds suivants : • 97 millions d'euros soit 33 % en capital pour les augmentations de capital avec maintien du DPS[(1)] ; • 29 millions d'euros soit 10 % en capital pour les augmentations de capital avec suppression du DPS[(3)] ; • 29 millions d'euros soit 10 % en capital pour les augmentations de capital en période d'offre publique[(6)].
Augmentations de capital en période d'offre publique (plafond global)	Plafond global pour les augmentations de capital en période d'offre publique : 29 millions d'euros[(P)] [(3)] [(6)]

[(P)] Avec imputation sur le plafond global d'augmentations de capital dilutives de 97 millions d'euros de nominal.
[1] Avec imputation sur le sous-plafond d'augmentation de capital avec maintien du DPS de 97 millions d'euros de nominal.
[2] Avec imputation sur le plafond global d'émission de valeurs mobilières représentatives de créance sur la Société de 500 millions d'euros.
[3] Avec imputation sur le sous-plafond d'augmentation de capital avec suppression du DPS de 29 millions d'euros de nominal.
[4] Avec, pour une émission avec maintien du DPS, imputation sur le plafond[(1)] et pour une émission avec suppression de DPS, imputation sur le plafond[(3)].
[5] Sans imputation sur le plafond global d'augmentations de capital dilutives.
[6] Avec imputation sur le sous-plafond d'augmentation de capital de 29 millions d'euros de nominal en cas d'augmentation de capital en période d'offre sur la Société.

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) de 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.

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.

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. Les statuts d'Aéroports de Paris n'ont pas été modifiés en vue de s'opposer à l'application de l'article L 225-123 du Code de commerce tel que modifié par la loi n°2014-384 du 29 mars 2014 visant à reconquérir l'économie réelle, dite « loi Florange ». En conséquence, jusqu'au 2 avril 2016, chaque actionnaire détient autant de voix qu'il possède ou représente d'actions ayant droit de vote, selon le principe d'une action pour une voix. À compter du 3 avril 2016, en application de l'article précité, les actions entièrement libérées pour lesquelles il sera justifié d'une inscription au nominatif depuis deux ans au moins au nom du même actionnaire bénéficieront automatiquement d'un droit de vote double.

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 licitation, 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 groupement et, éventuellement, de l'achat ou de la vente d'actions nécessaires.

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 prévoyant 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'inscription en compte de titres au nom de l'actionnaire ou de l'intermédiaire inscrit pour son compte, à la date fixée par la loi et la réglementation applicable, 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 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 deuxième jour ouvré précédant 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 3e alinéa du I de l'article L. 233-7 du Code de commerce.

Cette déclaration doit être renouvelée dans les conditions décrites ci-avant, chaque fois qu'un nouveau seuil de 1 % est atteint ou franchi, à la hausse comme à la baisse, quelle qu'en soit la raison, jusqu'au seuil de 5 % prévu à l'article L. 233-7 du Code de commerce. 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 4e jour de négociation 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 de 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 31 août 2015 avec l'État portant sur la période tarifaire 2016-2020 (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 2015 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 (décrit au chapitre 6 « Partenariat avec Schiphol Group »), le pacte d'actionnaires relatif à Aéroports de Paris conclu le 1er 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 1er décembre 2008 entre Schiphol Group, l'État hollandais, la ville d'Amsterdam et la ville de Rotterdam décrit et l'*Exit Agreement* conclu le 1er décembre 2008 entre Aéroports de Paris et Schiphol Group (décrits 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, 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

Aurélie Cohen

Responsable des Relations Investisseurs

Caroline Baude

Chargée de Relations Investisseurs

Sandrine Blondeau

Assistante

E-mail : 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[1]

Assemblée générale d'approbation des comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2015

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, les modalités essentielles ainsi que les motifs justifiant de l'intérêt pour la Société 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 ou avec des établissements publics

Personnes concernées par l'ensemble de ces conventions : l'État représenté par les administrateurs suivants :

- Mme Geneviève Chaux Debry ;
- Mme Solenne Lepage ;
- Mme Muriel Pénicaud ;
- M. Gilles Leblanc ;
- M. Michel Massoni ;
- M. Denis Robin, nommé par décret en date du 22 avril 2015 ; et
- M. Michel Lalande du 1er janvier au 22 avril 2015.

1.1 Convention conclue avec l'État relative à un échange foncier de terrains et de parties de bâtiment, situés au bâtiment 375 sur la plateforme de Paris-Orly

Nature et objet

Convention relative à un échange foncier de terrains et de parties d'un bâtiment, situés au bâtiment 375 sur la plate-forme de Paris-Orly.

Modalités

Lors de la séance du 17 juin 2015, votre conseil d'administration a autorisé la signature d'une convention organisant entre votre société et l'État les termes et conditions d'échange de différents terrains et parties d'un bâtiment, occupés respectivement par votre société et la Direction de la police de l'air aux frontières (DPAF) et prévoit la signature d'un acte authentique d'échange foncier, se traduisant par le versement d'une soulte par votre société à l'État de 865 K€ hors taxes et hors droits.

[1] *Le rapport complet avec ses annexes est disponible sur www.aeroportsdeparis.fr.*

Motifs justifiant de l'intérêt de la convention pour la Société
Votre conseil a motivé cette convention compte tenu des missions attribuées à la Direction d'Orly Parc et des fonctionnalités particulières de la partie du bâtiment occupée par cette direction ; il est apparu nécessaire que votre société redevienne propriétaire de cette aile dudit bâtiment pour poursuivre, dans de bonnes conditions, sa mission de service public aéroportuaire.

1.2 Convention conclue avec l'État relative à la régularisation de retards de paiement de la Direction générale de la sécurité civile et de la gestion des crises

Nature et objet
Une convention relative à la régularisation, sous forme de deux protocoles, de retards de paiement de la Direction générale de la sécurité civile et de la gestion des crises sur l'héliport d'Issy-les-Moulineaux et les aéroports de Paris-Orly et de Paris-Charles de Gaulle.

Modalités
Votre conseil d'administration du 14 octobre 2015 a autorisé la signature de deux protocoles fixant les conditions du règlement par le ministère de l'Intérieur de la totalité des loyers dus relatifs aux divers locaux et places de stationnement privatifs mis à disposition et d'abonnements parkings pour des montants de 355 K€ toutes taxes comprises pour l'héliport de Paris-Issy-les-Moulineaux et de 120 K€ toutes taxes comprises pour les aéroports de Paris-Orly et de Paris-Charles de Gaulle.

Motifs justifiant de l'intérêt de la convention pour la Société
Votre conseil a motivé cette convention compte tenu de l'intérêt pour votre société de convenir d'un accord visant à régulariser intégralement des retards de paiements.

1.3 Convention conclue avec l'État relative à la régularisation, sous forme d'un protocole transactionnel, d'impayés du ministère de l'Intérieur concernant l'utilisation des restaurants interentreprises de l'aéroport Paris-Charles de Gaulle

Nature et objet
Une convention relative à la régularisation de retards de paiement du ministère de l'Intérieur concernant l'utilisation des restaurants interentreprises de l'aéroport Paris-Charles de Gaulle.

Modalités
Votre conseil d'administration du 16 décembre 2015 a autorisé la signature de deux protocoles fixant les conditions du règlement par le ministère de l'Intérieur d'une partie des impayés d'un montant 918 K€ toutes taxes comprises pour la période 2011 à 2015 relatifs aux droits d'entrée aux restaurants interentreprises de CDG1 et du Fret 4 de l'aéroport Paris-Charles de Gaulle, à hauteur de 552 K€ toutes taxes comprises ; ceci met donc un terme au différend entre votre société et le ministère de l'Intérieur au titre des paiements dus pour la période du 1er mai 2006 au 31 décembre 2015.

Motifs justifiant de l'intérêt de la convention pour la Société
Votre conseil a motivé cette convention compte tenu de l'intérêt pour votre société de convenir d'un accord visant à mettre un terme à un différend qui perdurait depuis 2006, étant précisé que pour l'avenir, votre société renouvelant ses contrats au 1er janvier 2016, un nouveau dispositif, ayant recueilli l'accord du ministère de l'Intérieur, sera mis en œuvre dans le cadre des nouveaux contrats.

1.4 Contrat de Régulation Économique

Nature et objet
Contrat de Régulation Économique établissant le plafond d'évolution des principales redevances aéroportuaires et fixant les objectifs de qualité de service ainsi que le régime d'incitation financière associé.

Modalités
Lors de sa séance du 29 juillet 2015, votre conseil d'administration a autorisé la signature du Contrat de Régulation Économique 2016-2020 (CRE), conclu en application des dispositions de l'article L. 6325-2 du Code des transports et des articles R. 224-3-1 et R. 224-4 du Code de l'aviation civile.

Il fixe en particulier, pour la période 2016-2020 et en référence au programme des investissements prévus sur le périmètre régulé, le plafond du taux moyen d'évolution des principales redevances aéroportuaires.

Motifs justifiant de l'intérêt de l'engagement pour la Société
Votre conseil a motivé cet engagement par la conciliation de l'intérêt de votre société et de la réalité du contexte concurrentiel accru du secteur du transport aérien, en garantissant une juste rémunération des capitaux investis pour le périmètre régulé tout en ciblant les faisceaux stratégiques de développement. Ce contrat permettra à votre société de relever un double défi de compétitivité et d'attractivité pour servir au mieux ses clients passagers et les compagnies aériennes et attirer ainsi à Paris une part significative de la croissance du trafic aérien mondial, pour confirmer votre ambition de leadership.

1.5 Avec la Société du Grand Paris

a) AVENANT À LA CONVENTION D'INDEMNISATION DE TRAVAUX DE CONFORTEMENT ET DE STABILISATION DES TERRAINS RELATIVE À LA RÉALISATION SUR L'AÉROPORT DE PARIS-ORLY D'UNE GARE POUR LES FUTURES LIGNES DE MÉTRO 14 ET 18

Nature et objet
Dans le cadre du passage des métros des lignes 14 et 18 dans 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 17 juin 2015, votre conseil d'administration a autorisé la conclusion d'un avenant à la convention qui a pour objet de porter le montant de l'indemnisation à verser, par la Société du Grand Paris, de 15.825 K€ à 24.181 K€ hors taxes.

Motifs justifiant de l'intérêt de la convention pour la Société
Votre conseil a motivé cette convention et son avenant numéro 1 compte tenu de l'intérêt pour votre société de ne pas supporter les incidences financières de ces travaux ne résultant pas de son besoin propre, y compris les frais d'études correspondants, mais qui participent au développement et à l'attractivité de la plate-forme de Paris-Orly.

b) CONVENTION DE CO-MAITRISE D'OUVRAGE RELATIVE À LA RÉALISATION SUR L'AÉROPORT DE PARIS-ORLY D'UNE GARE POUR LES FUTURES LIGNES DE MÉTRO 14 ET 18

Nature et objet
Convention de co-maitrise d'ouvrage relative à la réalisation sur l'Aéroport de Paris-Orly d'une gare pour les futures lignes de métro 14 et 18.

Modalités

Lors de la séance du 17 juin 2015, votre conseil d'administration a autorisé la signature d'une convention de co-maitrise d'ouvrage définissant les conditions de réalisation des travaux de la future gare du « Grand Paris » à Orly, par laquelle il est prévu de confier à votre société la mission de maître d'ouvrage et maître d'œuvre de l'ensemble de l'opération.

Cette convention définit également une estimation provisoire du montant global des travaux et de la rémunération de votre société au titre de ses prestations de maître d'ouvrage durant les phases d'avant-projet à hauteur de 3,6 millions d'euros.

Motifs justifiant de l'intérêt de la convention pour la Société

Votre conseil a motivé cette convention, compte tenu :

- de l'imbrication et de la complexité des différents ouvrages (gare de métro, bâtiment de jonction, parking et voiries à reconstituer, etc.) qui doivent être réalisés sur un même site de la plate-forme, dans des délais contraints tout en préservant la nécessité pour votre société d'assurer la continuité de sa mission de service public aéroportuaire ;
- de la prise en charge par la Société du Grand Paris du montant des travaux concernant la construction de la gare de métro, la reconstitution des voiries, etc. (pour un montant de 153 millions d'euros à parfaire) et de la rémunération due à votre société au titre de ses prestations de maîtrise d'ouvrage et de maîtrise d'œuvre pour la réalisation de la gare de métro (14 % du montant desdits travaux à parfaire) ;
- et a donc considéré qu'il était dans l'intérêt de votre société d'assurer la maîtrise d'ouvrage et la maîtrise d'œuvre de l'ensemble de l'opération telle que présentée supra et, à cet effet, de conclure cette convention.

1.6 Avec Business France, agence sous tutelle de l'État

Nature et objet

Convention relative aux modalités et conditions d'un échange de visibilité entre Business France et votre société à l'occasion de la campagne de promotion des entreprises françaises à l'international « Creative France ».

Modalités

Lors de sa séance du 14 octobre 2015, votre conseil d'administration a autorisé la signature d'une convention d'échange de visibilité avec Business France à l'occasion de la campagne de promotion des entreprises françaises à l'international « Creative France » ; la valorisation des apports respectifs a été fixée à 570 K€ hors taxes par le biais de la convention.

Cet échange de visibilité consiste notamment en la mise à disposition par votre société de 106 bâches, au sein des différents terminaux, sur lesquelles des visuels de la campagne « Creative France » seront affichés. Business France s'engage pour sa part à mettre en avant votre société en tant que partenaire, ainsi qu'à mettre en œuvre des animations éphémères au sein des terminaux.

Motifs justifiant de l'intérêt de la convention pour la Société

Votre conseil a motivé cette convention compte tenu de l'intérêt pour votre société de participer à un événement promouvant l'attractivité et l'image économique de la France, en ce qu'il permet de bénéficier en France et à l'étranger d'une forte visibilité de l'image et de la notoriété de votre société.

1.7 Avenant à la 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

Avenant à la 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 avait autorisé la signature d'une convention portant sur les modalités (i) du transfert de terrains et des bâtiments, dont l'État (DGAC) n'avait plus usage, à réintégrer dans le domaine de votre société et (ii) 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.

Lors de la séance du 14 octobre 2015, votre conseil d'administration a autorisé la conclusion d'un avenant à cette convention, ayant pour objet de redéfinir les bâtiments et les terrains visés par cet échange.

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.

Sur la base d'évaluations réalisées par France Domaine des départements de l'Essonne (91) et du Val-de-Marne (94), l'État et votre société ont convenu que ces échanges sont d'une valeur économique équivalente et qu'aucune soulte ne sera versée.

Motifs justifiant de l'intérêt de la convention pour la Société

Votre conseil a motivé cette convention compte tenu de l'intérêt pour votre société d'être propriétaire d'unités foncières composées de lots cohérents, en raison de la création du « barreau d'Athis-Mons » permettant le contournement sud de l'aéroport de Paris-Orly.

1.8 Avec le Centre national du cinéma et de l'image animée, établissement public

Nature et objet

Convention relative à la cession du siège social de votre société situé au 291, boulevard Raspail à Paris (14e).

Modalités
Lors de sa séance du 29 juillet 2015, votre conseil d'administration a autorisé la signature de l'acte de cession au profit du Centre national du cinéma et de l'image animée, du siège social de votre société situé au 291, boulevard Raspail à Paris, pour un montant de 52 millions.

Motifs justifiant de l'intérêt de la convention pour la Société
Votre conseil a motivé cette convention compte tenu de l'intérêt pour votre société de céder le siège social de votre société situé au 291, boulevard Raspail à Paris (14e) dans le cadre d'un accord prenant en considération les délais nécessaires pour un transfert du siège social dans des conditions raisonnables.

1.9 Avec l'Institut national de recherches archéologiques préventives, établissement public

Nature et objet
Convention relative aux modalités et conditions d'un échange de visibilité lors des journées du patrimoine de l'archéologie organisées par l'Institut national de recherches archéologiques préventives.

Modalités
Lors de sa séance du 29 juillet 2015, votre conseil d'administration a autorisé la signature d'une convention d'échange de visibilité lors des journées du patrimoine de l'archéologie organisées par l'Institut national de recherches archéologiques préventives. Les prestations réciproques, valorisées à hauteur de 32 K€ hors taxes, consistent notamment en la mise en place par votre société de comptoirs d'accueil dédiés et la mise en avant des journées du patrimoine de l'archéologie sur différents supports. L'Institut national de recherches archéologiques préventives fera, pour sa part, apparaître le logo de votre société sur les documents et supports de communication relatifs à cette journée.

Motifs justifiant de l'intérêt de la convention pour la Société
Votre conseil a motivé cette convention compte tenu de l'intérêt pour votre société de bénéficier d'une forte visibilité lors de l'organisation de la sixième édition des journées nationales de l'archéologie.

1.10 Avec SNCF Réseau, établissement public

Nature et objet
Convention prenant la forme d'un protocole préalable à la constitution d'une société de projet entre SNCF Réseau et votre société afin de poursuivre le projet de liaison ferroviaire « CDG Express ».

Modalités
Lors de sa séance du 16 décembre 2015, votre conseil d'administration a autorisé la signature d'un protocole préalable à la constitution d'une société de projet entre SNCF Réseau et votre société, afin de poursuivre le projet de liaison ferroviaire « CDG Express ». Il prévoit notamment les conditions de la coopération entre SNCF Réseau et votre société au sein de la société de projet, qui devra être créée au plus tard le 30 juin 2016.

Le protocole prévoit la réalisation d'études d'ordre juridique, économique, financière et technique nécessaires à la poursuite du projet, ainsi qu'un budget global prévisionnel de 12 millions d'euros hors taxes, répartis à parts égales entre les deux partenaires.

Motifs justifiant de l'intérêt de la convention pour la Société
Votre conseil a motivé cette convention compte tenu de l'intérêt de réaliser des études en commun avec SNCF Réseau permettant de s'assurer de la faisabilité de CDG Express, projet majeur de votre société.

1.11 Avec l'État et SNCF Réseau, établissement public

Nature et objet
Avenant au pacte d'actionnaires concernant la société CDG Express Etudes S.A.S. entre votre société, l'État et SNCF Réseau.

Modalités
Lors de la séance du 26 mars 2014, votre conseil d'administration avait 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 Etudes S.A.S. signé le 16 mai 2014 ; ce pacte définit, au-delà des règles statutaires, les engagements et fonctions de chacun des co-actionnaires.

Votre conseil d'administration du 8 juillet 2015 a autorisé la conclusion d'un avenant à ce pacte d'actionnaires qui a pour objet de préciser les conditions financières applicables aux études réalisées selon les modalités de poursuite du projet, et prévoit également un budget complémentaire de 3,6 millions d'euros, financé à parts égales par votre société et SNCF Réseau.

Motifs justifiant de l'intérêt de la convention pour la Société
Votre conseil a motivé cette convention compte tenu de l'intérêt pour votre société d'apporter les précisions suivantes à ce pacte d'actionnaire :

- les études réalisées seront vendues à leur valeur comptable soit à la société de projet, soit à l'État, en fonction des décisions prises par ce dernier sur les modalités de poursuite du projet ;
- un budget complémentaire sera attribué à hauteur de 3,6 millions d'euros hors taxes, financé à parts égales par SNCF-Réseau et votre société.

2 Avec des sociétés dont l'État est également actionnaire, direct ou indirect

Personnes concernées par l'ensemble de ces conventions : l'État représenté par les administrateurs énumérés au paragraphe 1. précédent.

a) Avec la société CDG Express Etudes S.A.S.

Nature et objet
Convention relative aux conditions de réalisation des missions et études d'avant-projet confiées à votre société dans le cadre du projet de ligne ferroviaire « CDG Express ».

Modalités
Lors de sa séance du 18 mai 2015, votre conseil d'administration a autorisé la signature d'une convention avec la société CDG Express Etudes S.A.S. relative aux conditions de réalisation des missions et études d'avant-projet confiées à votre société dans le cadre du projet de ligne ferroviaire « CDG Express ». Elle fixe notamment le calendrier de réalisation, le détail des études à réaliser ainsi que leurs modalités de financement, et prévoit le versement d'un montant de 570 K€ hors taxes à votre société par la société CDG Express Etudes S.A.S.

Motifs justifiant de l'intérêt de la convention pour la Société
Votre conseil a motivé cette convention compte tenu de l'intérêt pour votre société de définir les engagements et responsabilités réciproques des parties concernant les conditions de réalisation des missions et études d'avant-projet.

b) Avec Réseau Transport d'Électricité

Nature et objet
Convention relative au raccordement des installations électriques de l'aéroport Paris-Charles de Gaulle au réseau public de transport d'électricité.

Modalités
Lors de sa séance du 17 juin 2015, votre conseil d'administration a autorisé la signature d'une convention fixant les conditions de réalisation des différents ouvrages de raccordement des installations électriques de l'aéroport Paris-Charles de Gaulle en 225 kV au réseau public de transport d'électricité, et les conditions financières définitives de ce raccordement, dont le coût total est estimé à 23 millions d'euros hors taxes, dont 16,1 millions d'euros hors taxes financés par votre société.

Motifs justifiant de l'intérêt de la convention pour la Société
Votre conseil a motivé cette convention compte tenu de l'intérêt pour votre société d'assurer la continuité de l'alimentation électrique de l'aéroport Paris-Charles de Gaulle, avec une meilleure qualité de fourniture électrique, une optimisation des coûts, tout en répondant à l'évolution prévue des besoins énergétiques de la plate-forme.

3 Avec la société TAV Construction

Personne concernée

M. de Romanet, Président-directeur général de votre société et administrateur de la société TAV Construction.

Nature et objet
Convention relative au marché de construction, sur la plate-forme de l'aéroport de Paris-Charles de Gaulle, d'un ensemble immobilier destiné à accueillir, d'une part, le nouveau siège social de votre société et un centre de conférence et d'activités et, d'autre part, un ensemble de bureaux destinés à la location.

Modalités
Suite au dépôt de l'offre du groupement constitué par les sociétés Hervé S.A. et TAV Construction, dont votre société détient 49 % du capital, dans le cadre de la consultation publique lancée au titre du marché de construction, sur la plate-forme de l'aéroport de Paris-Charles de Gaulle, d'un ensemble immobilier destiné à accueillir, d'une part, le nouveau siège social de votre société et un centre de conférence et d'activités et, d'autre part, un ensemble de bureaux destinés à la location et suite à l'approbation de cette offre par la commission consultative des marchés de votre société du 12 février 2015, votre conseil d'administration a autorisé la signature des marchés de construction avec les sociétés Hervé S.A. et TAV Construction lors de la séance du 19 février 2015.

Les montants de ces marchés s'élèvent à 55 739 K€ pour les deux premiers bâtiments et à 32.128 K€ pour le troisième bâtiment.

Motifs justifiant de l'intérêt de la convention pour la Société
Votre conseil a motivé cette convention compte tenu de l'intérêt pour votre société d'obtenir l'offre jugée la plus performante tant sur le plan technique qu'économique suite à la consultation publique parue au Journal officiel de l'Union européenne du 25 avril 2014.

Conventions et engagements déjà approuvés par l'assemblée générale au cours d'exercices antérieurs

A) Dont l'exécution s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé

A1

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 ou avec des établissements publics

Personnes concernées par l'ensemble de ces conventions : l'État représenté par les administrateurs énumérés au paragraphe 1. précédent.

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 1er 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 délégataire 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 1er 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 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 attachées sont présentés en annexes 2 et 3.

1.2 Convention-cadre conclue avec l'État 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, représenté par le ministère de l'Écologie, du Développement et de l'Aménagement durables, 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 1er 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 27 avril 2015 et de son avenant signé le 15 décembre 2015, en application de cette convention-cadre, votre société a facturé à l'État, pour l'exercice 2015, un montant de 17.274 K€ hors taxes au titre des prestations rendues, dont une régularisation au titre de l'année 2014 de 772 K€ en faveur de l'État.

1.3 Contrat de communication et de licence d'exploitation des études faites dans le cadre du G.I.E. CDG Express, conclu avec l'État

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 par l'État 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 l'État et NV Luchthaven Schiphol

Personnes également concernées par cette convention

MM. Nijhuis et de Groot, administrateurs de votre société et respectivement Président-directeur général de Schiphol Group NV et membre du directoire de 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 1er décembre 2008.

1.6 Convention avec l'État 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 avec l'État 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 aéroportuaires 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 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 est conclue pour une durée de trois ans, renouvelable par tacite reconduction pour une période équivalente.

1.8 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 1er janvier 2011 et est venu à échéance le 31 décembre 2015 ; il est remplacé par la signature d'un nouveau contrat pour la période 2016-2020, tel que mentionné au paragraphe 1.4 du présent rapport.

1.9 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.

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.

1.10 Conventions-cadre 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.

1.11 Conventions avec la Régie autonome des transports parisiens (RATP), établissement public

Personne également concernée par cette convention

M. de Romanet, Président-directeur général de votre société et administrateur de la RATP.

a) CONVENTION CONCLUE AVEC LA RATP ET LE SYNDICAT DES TRANSPORTS D'ILE-DE-FRANCE (STIF) PORTANT SUR LA LIGNE DE TRAMWAY RELIANT VILLEJUIF À 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 financée 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.

b) 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'emprise 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.

c) 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 2015 s'élève à 10.185 K€.

Cette convention s'achèvera à la date du versement du solde définitif des études et travaux.

1.12 Convention-cadre avec Météo France, établissement public

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.

2 Avec la Société Schiphol Group NV, actionnaire minoritaire de votre société

Personnes concernées par cette convention

MM. Nijhuis et de Groot, administrateurs de votre société et respectivement Président-directeur général de Schiphol Group NV et membre du directoire de Schiphol Luchthaven NV.

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 S.A.S. Ville Aéroportuaire Immobilier et la S.C.I. SRE Holding Altaï en présence de votre société, de Schiphol Group, de SRE International BV, de SRE Altaï BV et de la S.C.I. Ville Aéroportuaire Immobilier 1.

La convention est conclue pour une durée de seize ans à compter de sa date de signature, soit le 1er février 2012 et est renouvelable tous les 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, S.A.S. ADP Investissement et S.A.S. ADP Investissement Netherland BV.

La convention est conclue pour une durée de seize ans à compter de sa date de signature, soit le 1er février 2012 et est renouvelable tous les cinq ans par tacite reconduction.

B) Sans exécution au cours de l'exercice écoulé

Par ailleurs, nous avons été informés de la poursuite des conventions et engagements suivants, déjà approuvés par l'assemblée générale au cours d'exercices antérieurs, qui n'ont pas donné lieu à exécution au cours de l'exercice écoulé.

Avec M. Patrick Jeantet, Directeur général délégué

Nature et objet
Octroi d'une indemnité au Directeur général délégué en cas de départ dans le seul cas d'une révocation liée à un changement de stratégie ou à un changement de contrôle.

Modalités
Lors de la séance du 15 juillet 2014, votre conseil d'administration a proposé à l'approbation du ministre chargé de l'Économie, intervenue le 26 décembre 2014, de confirmer l'octroi au Directeur général délégué d'une indemnité en cas de départ dans le seul cas d'une révocation liée 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.

Plafond : cette indemnité ne pourra excéder un montant égal à dix-huit mois de rémunération mensuelle moyenne (fixe et variable) telle que perçue au cours des vingt-quatre mois précédent la cessation de fonction (si l'intéressé quitte ses fonctions avant l'expiration d'une période de vingt-quatre mois, le montant du plafond sera diminué *prorata temporis* du nombre de mois passés).

Mesure de la performance : elle est calculée par rapport à un taux de performance correspondant au taux moyen d'atteinte des objectifs déterminés par le conseil d'administration pour calculer la rémunération variable de l'intéressé (basés sur des critères stratégiques, financiers ou opérationnels), pour les deux derniers exercices clos au jour où le conseil d'administration statue (si la durée des fonctions de l'intéressé est inférieure à deux exercices, la période de référence sera l'exercice clos le jour où le conseil statue).

Le taux d'atteinte (i) d'un objectif pour un exercice donné est le ratio entre le niveau effectivement atteint et le niveau d'objectif cible fixé par le conseil d'administration pour l'exercice concerné et (ii) de l'ensemble des objectifs pour un exercice donné est la moyenne pondérée des taux d'atteinte de chacun des objectifs pour ce même exercice.

Montant : aucune indemnité ne sera due dans le cas où le taux de performance est inférieur à 80 %. Si le taux de performance est égal ou supérieur à 80 %, le montant de l'indemnité versée sera égal au produit du taux de performance par le plafond. Le montant de l'indemnité ne saurait en aucun cas excéder le montant du plafond et sera diminué le cas échéant de toute autre somme versée par toute société du groupe Aéroports de Paris à raison du départ, y inclus de toute indemnité de concurrence ou de toute indemnité de toute autre nature.

Paris-La Défense et Neuilly-sur-Seine, le 21 mars 2016

Les Commissaires aux comptes

DELOITTE & Associés

Thierry Benoit Olivier Broissard

ERNST & YOUNG et Autres

Jacques Pierres

A2

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

Introduction

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

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

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

Ce rapport a été établi par le Président-directeur général d'Aéroports de Paris grâce à de nombreux échanges et réunions avec les directeurs et les directions de l'entreprise portant sur la gouvernance, le contrôle interne et la gestion des risques. Il a été examiné par le comité d'audit du 10 février 2016 puis présenté par le Président-directeur général au conseil d'administration du 16 février 2016, qui l'a approuvé lors de cette séance.

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

Le présent rapport est établi pour l'ensemble du Groupe Aéroports de Paris ; son élaboration prend donc en considération les sociétés entrant dans le périmètre consolidé au 31 décembre 2015, en particulier pour l'exposé des procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière. Dans ce cadre, ont ainsi été prises en compte :

- les neuf filiales de premier rang dont Aéroports de Paris détient plus de 50 % du capital social (Aéroports de Paris Management, ADP Ingénierie, Hub Safe, Hub One, Cœur d'Orly Investissement, Ville Aéroportuaire Immobilier, Aéroports de Paris Investissement, Tank Holding ÖW portant les actifs de TAV Airports et TAV Construction, et Roissy Continental Square) ;
- la Société de Distribution Aéroportuaire, co-entreprise contrôlée

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

conjointement et à parité égale par Aéroports de Paris et Lagardère Duty Free[1] (filiale de Lagardère Travel Retail[2]) ;

- la société Media Aéroports de Paris, co-entreprise contrôlée conjointement et à parité égale par Aéroports de Paris et JCDecaux France ;
- la société Relay@ADP, co-entreprise contrôlée conjointement par Aéroports de Paris et Lagardère Travel Retail à parité égale, et dont Société de Distribution Aéroportuaire est actionnaire minoritaire ;
- la société ADPLS Presidence, co-entreprise contrôlée conjointement et à parité égale par Aéroports de Paris et Lagardère Travel Retail ;
- la société EPIGO, co-entreprise contrôlée conjointement et à parité égale par Aéroports de Paris et SSP ;
- la société EPIGO Présidence, co-entreprise contrôlée conjointement et à parité égale par Aéroports de Paris et SSP.

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

1 Le Code de gouvernement d'entreprise

En application de l'article L. 225-37 du Code de commerce, le conseil d'administration, lors de sa séance du 29 avril 2009, a décidé à la majorité de ses membres présents ou représentés de se référer au Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées de l'Association Française des Entreprises Privées et du Mouvement des Entrepreneurs de France (Code AFEP-MEDEF) publié en décembre 2008 et dont la dernière révision date de novembre 2015. Il peut être consulté sur le site www.medef.fr.

Le conseil d'administration a approuvé le 19 février 2014 la modification de son règlement intérieur afin de l'harmoniser avec le Code AFEP-MEDEF révisé en juin 2013. Malgré les aménagements apportés à ce règlement, des dérogations aux recommandations du Code AFEP-MEDEF subsistent au 31 décembre 2015 ainsi que l'article 25.1 du Code en reconnaît la faculté.

1.1 Les dérogations au Code AFEP-MEDEF

Principalement en application des dispositions législatives et réglementaires particulières qui régissent les statuts de la société Aéroports de Paris, ou par sa nature d'entreprise publique contrôlée par un actionnaire majoritaire – à cet égard, Aéroports de Paris est soumis à la loi n° 83-675 du 26 juillet 1983 relative à la démocratisation du secteur public – les dispositions du Code AFEP-MEDEF écartées par Aéroports de Paris, et les raisons pour lesquelles elles le sont, figurent ci-dessous :

LE NOMBRE D'ADMINISTRATEURS 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[3] ;
- ne pas être[4] client, fournisseur, banquier d'affaire, banquier de financement :
  - significatif de la Société ou de son groupe,

[1] *Précédemment Aélia.*

[2] *Précédemment Lagardère Services.*

[3] *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.

[4] *Ou être lié directement ou indirectement.*

– 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[1].

En outre, les administrateurs représentant des actionnaires importants peuvent être considérés comme indépendants dès lors que ces actionnaires ne participent pas au contrôle de la Société. Toutefois, au-delà d'un seuil de 10 % en capital ou en droits de vote, le conseil doit s'interroger systématiquement sur la qualification d'indépendant en tenant compte de la composition du capital de la Société et de l'existence d'un conflit d'intérêts potentiel.

Sur proposition du comité des rémunérations, nominations et de la gouvernance, le conseil d'administration, dans sa séance du 14 octobre 2015, a examiné au regard des critères d'indépendance posés par le Code AFEP-MEDEF la situation personnelle de chacun des administrateurs. Il a également débattu sur l'appréciation du caractère significatif ou non de la relation entretenue avec la Société ou son groupe par chaque administrateur.

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

- Jacques Gounon qui ne répond à aucun des critères écartant la qualification d'administrateur indépendant et qui n'entretient pas de relations d'affaires avec la société Aéroports de Paris ;
- la Société Prédica et son représentant permanent qui n'ont pas de relations d'affaires significatives avec la société Aéroports de Paris. En particulier, la Société Prédica, eu égard à la part que représentent ses marchés dans le total des achats d'Aéroports de Paris, n'est pas un prestataire, ni un banquier d'affaires ou de financement significatif d'Aéroports de Paris.

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

- Augustin de Romanet, dirigeant mandataire social de la Société ;
- Jos Nijhuis et Els de Groot, mandataires sociaux d'une entreprise dans laquelle siège un dirigeant d'Aéroports de Paris ;
- la société Vinci, ainsi que son représentant permanent, en raison du caractère significatif de la relation d'affaires avec la société Aéroports de Paris, s'agissant d'un important fournisseur ;
- les six administrateurs représentant l'État, qui participe au contrôle de la Société ;
- les six administrateurs représentant les salariés, en raison de l'existence d'un contrat de travail avec la Société.

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

- leur présidence soit confiée à des administrateurs indépendants ;
- la proportion d'administrateurs indépendants soit respectée pour le comité d'audit et des risques ;
- le comité des rémunérations, nominations et de la gouvernance comprenne 50 % d'administrateurs indépendants, l'administrateur représentant les salariés étant exclu du calcul. Il est rappelé que le Haut Comité du Gouvernement d'Entreprise considère dans son rapport d'activités d'octobre 2014 que la proportion citée au sein de ce comité reste conforme à l'esprit du Code AFEP-MEDEF dès lors qu'il est présidé par un administrateur indépendant.

LES CONDITIONS D'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 au regard des jetons de présence perçus. À défaut de les détenir lors de son entrée en fonction, il doit utiliser ses jetons de présence à leur acquisition.

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

Enfin, les deux administrateurs représentant Schiphol Group, en application du pacte d'actionnaires qui les désigne, passé en date du 1er décembre 2008 entre NV Luchthaven Schiphol (Schiphol Group) et la République Française en présence d'Aéroports de Paris, ne détiennent pas à titre personnel un nombre significatif d'actions de la Société dans la mesure où Schiphol Group détient 8 % du capital social d'Aéroports de Paris et perçoit le montant des jetons de présence.

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

Le règlement intérieur du conseil d'administration reprend les dispositions de l'article 23.2.1 du Code AFEP-MEDEF. Le conseil d'administration dans sa séance du 15 juillet 2014 a décidé de ne fixer aucun seuil de conservation d'actions dans la mesure où les dirigeants mandataires

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

sociaux ne bénéficient d'aucune option d'action ou action de performance, le Président-directeur général a renoncé à ses jetons de présence d'Aéroports de Paris et de ses sociétés, la rémunération est encadrée par le décret n° 2012-915 du 16 juillet 2012 relatif au contrôle de l'État sur les rémunérations des dirigeants d'entreprises publiques, l'engagement des dirigeants mandataires sociaux n'est pas lié aux intérêts qu'ils peuvent détenir dans l'entreprise. Ils agissent dans l'intérêt social, quel que soit le nombre d'actions détenues à titre personnel.

2 Les modalités de participation des actionnaires à l'assemblée générale

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

3 Le conseil d'administration

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

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

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

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

Les actionnaires, réunis en assemblée générale le 15 mai 2014, ont renouvelé les mandats d'administrateurs d'Augustin de Romanet, de Jacques Gounon, d'Els de Groot et de Jos Nijhuis, et ont désigné comme administrateurs la société Vinci et la Société Predica Prévoyance Dialogue du Crédit Agricole. Les représentants permanents de ces deux sociétés sont respectivement Xavier Huillard, Président-directeur général de Vinci et Emmanuelle Yannakis, Directeur Finance et filiales LCL.

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

Les représentants des salariés ont été élus, conformément à la loi du 26 juillet 1983 relative à la démocratisation du secteur public, par les salariés d'Aéroports de Paris et de certaines de ses filiales le 20 mai 2014. Il s'agit de Marie-Anne Donsimoni (CFE-CGC), Brigitte Blanc (CGT), Serge Gentili (FO), Frédéric Gillet (CFE-CGC), Jean-Paul Jouvent (UNSA-SAPAP) et Frédéric 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. Anne Hidalgo a été nommée censeur lors de la séance du conseil d'administration du 8 juillet 2015, sous réserve de ratification par la prochaine assemblée générale des actionnaires. Les censeurs assistent aux réunions du conseil d'administration avec voix consultative.

Les mandats des administrateurs et des censeurs, d'une durée de cinq ans, ont pris effet le 15 juillet 2014.

L'article R. 251-1 du Code de l'aviation civile prévoit que le ministre chargé de l'Aviation civile désigne par arrêté un commissaire du Gouvernement et un commissaire du Gouvernement adjoint habilités à siéger, avec voix consultative, au conseil d'administration d'Aéroports de Paris. Patrick Gandil, Directeur général de l'aviation civile, a été nommé commissaire du Gouvernement auprès d'Aéroports de Paris par arrêté du ministre chargé de l'Aviation civile du 19 octobre 2007 et Marc Borel, Directeur du transport aérien, a été nommé commissaire du Gouvernement adjoint par arrêté du 15 juin 2015, en remplacement de Paul Schwach.

Caroline Montalcino, Contrôleur général économique et financier, et Pascal Papaux, élu Secrétaire du comité d'entreprise le 21 avril 2015 en remplacement de Joël Vidy, assistent également au conseil d'administration sans voix délibérative.

Le conseil d'administration d'Aéroports de Paris est équilibré dans sa composition pour garantir aux actionnaires et au marché l'accomplissement de ses missions avec indépendance et objectivité. L'organisation du conseil comme sa composition sont appropriées à l'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 2015.

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

La composition du conseil d'administration d'Aéroports de Paris au 31 décembre 2015, la nationalité et la description des autres mandats exercés par les administrateurs sont exposées dans le rapport de gestion 2015 – chapitre 5 – Gouvernement d'entreprise. L'exercice des mandats mentionnés s'inscrit dans le respect des dispositions législatives et réglementaires et de la recommandation du Code AFEP-MEDEF en matière de cumul des mandats sociaux.

3.2 Le fonctionnement du conseil d'administration

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

Le fonctionnement du conseil d'administration est déterminé par les dispositions légales et réglementaires, par les statuts et par un règlement intérieur adopté par le conseil d'administration dans sa séance du 9 septembre 2005 et dont les dernières modifications datent du 19 février 2014 (le « règlement intérieur »).

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

Il comporte une charte des membres du conseil d'administration qui édicte les règles à respecter, ainsi qu'un code d'éthique relatif aux opérations sur titres et au respect de la réglementation française sur le délit d'initié, le manquement d'initié et les manipulations de marché. Chaque membre du conseil d'administration doit être soucieux de l'intérêt social. Il doit avoir une qualité de jugement, en particulier des situations, des stratégies et des personnes, qui repose notamment sur

son expérience. Il doit avoir une capacité d'anticipation lui permettant d'identifier les risques et les enjeux stratégiques. Chaque membre du conseil d'administration s'engage, au travers de la charte, à maintenir son indépendance d'analyse, de jugement, de décision et d'action, et à rejeter toute pression, de quelque nature que ce soit et quelle qu'en soit l'origine, et ce en toutes circonstances (art. 6 de la charte).

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

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

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

Le Président du conseil d'administration d'Aéroports de Paris, qui assure également la Direction générale de l'entreprise, est nommé par décret en Conseil des ministres, parmi les administrateurs, sur proposition du conseil. Il organise et dirige les travaux du conseil et représente celui-ci dans ses rapports avec les actionnaires et les tiers. Il veille au bon fonctionnement des organes de la Société et s'assure, en particulier, que les administrateurs sont en mesure de remplir leur mission.

Le règlement intérieur prévoit que le conseil débat, une fois par an, de son propre fonctionnement, et propose, le cas échéant, des amendements à son règlement intérieur. L'évaluation ainsi établie répond aux trois objectifs et aux modalités énoncés par le Code AFEP-MEDEF en la matière. Tous les trois ans, le conseil peut mettre en œuvre une évaluation externe de son propre fonctionnement, sous la Direction du comité des rémunérations, nominations et de la gouvernance. L'évaluation interne est réalisée par ce dernier au travers d'un questionnaire adressé à chaque membre du conseil d'administration ; les réponses individuelles demeurent strictement confidentielles. Les résultats globaux du questionnaire d'évaluation interne ont été restitués sous une forme générale lors de la séance du conseil d'administration du 16 décembre 2015. La comparaison avec les évaluations précédentes témoigne d'une satisfaction de haut niveau des membres du conseil, ces derniers soulignant notamment l'efficacité croissante des séances. Les travaux relatifs au Contrat de Régulation Économique 2016-2020 (CRE3) et au plan stratégique 2016-2020 ont été particulièrement appréciés. Pour approfondir leur réflexion, les membres du conseil d'administration souhaitent notamment bénéficier d'une information renforcée concernant les filiales et participations et examiner plus régulièrement la politique RSE (Responsabilité Sociétale d'Entreprise).

LES 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 2015

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

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

- la stratégie du Groupe et les investissements avec notamment le bilan du plan stratégique 2011-2015 du groupe Aéroports de Paris, l'adoption du plan stratégique 2016-2020 dit « Connect 2020 », du business plan associé et du programme d'investissements et de financement 2016-2020 du Groupe, l'autorisation préalable du conseil d'administration de signature du Contrat de Régulation Économique 2016-2020 (CRE3), la revue des principaux projets d'investissement, la contribution d'Aéroports de Paris aux fonds de compensation des nuisances aéroportuaires (FCNA), l'information sur la satisfaction clients, la participation au processus d'appel d'offres pour la concession d'aéroports internationaux ;
- la politique de la société Aéroports de Paris en matière d'égalité professionnelle et salariale ; la sécurité au travail ;
- l'état de la cartographie des risques Groupe 2015, le bilan 2015 du contrôle interne, l'approbation du rapport du Président du conseil d'administration relatif à l'exercice 2014.

3.3 Le fonctionnement des comités associés au conseil d'administration

Le conseil d'administration a constitué trois comités : un comité d'audit et des risques, un comité de la stratégie et des investissements et un comité des rémunérations, nominations et de la gouvernance. La mission des comités est de concourir à la préparation des décisions du conseil d'administration en émettant des avis qui sont ensuite exposés au conseil. Les Présidents des comités, ou un membre qu'ils auront désigné, rendent compte au conseil d'administration des débats et des avis des comités. Leurs attributions et modalités particulières de fonctionnement sont décrites dans le règlement intérieur consultable sur le site www.aeroportsdeparis.fr. Leur composition ainsi que leur activité au cours de l'exercice 2015 sont décrites ci-dessous.

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

La durée de la mission des membres de chaque comité est identique à la durée de leur mandat d'administrateur.

Le contrôleur général et le commissaire du gouvernement ou le commissaire du gouvernement adjoint peuvent assister avec voix consultative à toutes les réunions des comités. Un censeur désigné par le conseil d'administration peut également participer aux séances d'un comité. Il convient d'éviter la présence d'administrateurs croisés, entre Aéroports de Paris et toutes autres sociétés, dans des comités analogues.

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

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

Pour l'accomplissement de leurs travaux, les comités peuvent entendre les membres des directions du Groupe ou également recourir à des experts ou conseils extérieurs en cas de besoin. Les comités doivent toutefois veiller à l'objectivité des experts ou conseils extérieurs concernés.

LE 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 2015, le comité est composé de quatre membres : Jacques Gounon, son Président, administrateur indépendant, Serge Gentili, Solenne Lepage et Emmanuelle Yannakis, représentante permanente de la Société Predica.

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

L'exposé, dans le rapport de gestion 2015 – chapitre 5 – Gouvernement d'entreprise, des mandats et fonctions remplis par les administrateurs au cours des cinq derniers exercices rend compte de leurs compétences dans les domaines comptable et financier.

Missions et fonctionnement

Le règlement intérieur du comité d'audit et des risques s'appuie sur le Code de commerce et les recommandations de l'AMF publiées le 22 juillet 2010 dans le « rapport final sur le comité d'audit ».

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

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

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

L'activité du comité d'audit et des risques en 2015

Le comité d'audit et des risques se réunit au moins quatre fois par an et autant que nécessaire, et ne peut se réunir que si la moitié de ses membres est présente. En 2015, il s'est réuni sept fois avec un taux de présence de ses membres de 96,43 %. Les Commissaires aux comptes ont participé aux sept séances du comité.

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

- l'arrêté des comptes sociaux et consolidés 2014 et des comptes semestriels 2015, l'adoption du rapport de gestion 2014, la re-prévision budgétaire consolidée 2015, l'établissement des documents de gestion prévisionnelle et le rapport sur l'évolution de la société Aéroports de Paris, le budget consolidé 2016, la fixation des tarifs des redevances aéronautiques 2016, l'affectation du résultat 2014 et la fixation du dividende, la distribution d'acomptes sur dividende, l'information sur le Nouveau Modèle de Gestion, l'actionnariat d'Aéroports de Paris ;
- le rapport du Président du conseil d'administration au titre de la loi de sécurité financière pour l'exercice 2014, la réévaluation des risques suite aux attentats de janvier 2015 et l'état de la cartographie des risques Groupe 2015, le point de situation sur la sûreté des plates-formes parisiennes et la sécurisation des accès sur l'aéroport Paris-Orly, le bilan 2015 du contrôle interne, l'actualisation de la charte de

l'audit interne du Groupe, le bilan 2014 de l'activité de la Direction de l'audit, l'avancement du programme d'audit 2015, le programme d'audit 2016, le suivi des actions des audits internes et externes, les conclusions d'un rapport d'audit, les recommandations relatives à la nomination des Commissaires aux comptes ;

- le point sur la politique de gestion de trésorerie, l'autorisation de recours à des emprunts obligataires, l'autorisation des cautions, avals et garanties ;
- la revue des principaux projets d'investissement ;
- le plan d'affaires 2016-2020 associé au plan stratégique 2016-2020 « Connect 2020 », la communication financière sur ce plan stratégique ;
- l'information sur la transparence des implantations et participations d'Aéroports de Paris à l'étranger ;
- la notation extra-financière sollicitée en 2014.

LE 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 2015, 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 2015

Le comité de la stratégie et des investissements se réunit au moins trois fois par an et autant que nécessaire et ne peut se réunir que si la moitié de ses membres est présente. En 2015, il s'est réuni quatre fois avec un taux de présence de ses membres de 83,30 %. Il est à noter qu'un séminaire stratégique réunissant le conseil d'administration s'est également tenu le 24 novembre 2015.

Au cours de ses réunions, il a notamment abordé :

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

LE COMITÉ DES RÉMUNÉRATIONS, NOMINATIONS ET DE LA GOUVERNANCE

Composition

Le comité des rémunérations, nominations et de la gouvernance est composé de cinq membres au maximum avec voix délibérative désignés parmi les administrateurs, dont un représentant de l'État, un administrateur représentant les salariés et des administrateurs nommés par l'assemblée générale. Il ne peut comprendre parmi ses membres aucun dirigeant mandataire social et est composé majoritairement d'administrateurs indépendants.

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

Au 31 décembre 2015, le comité est composé de cinq membres : Emmanuelle Yannakis, membre indépendant, représentante permanente de la Société Predica et Présidente du comité, Jacques Gounon, Xavier Huillard, représentant permanent de la société Vinci, Jean-Paul Jouvent et Solenne Lepage.

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

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

Missions et fonctionnement

Le comité des rémunérations, nominations et de la gouvernance a notamment pour mission de formuler des propositions sur le montant et l'évolution de la rémunération totale des mandataires sociaux, ainsi que sur les avantages en nature ou tout autre mode de rémunération, dans le respect des recommandations de l'AFEP-MEDEF, de donner un avis sur la politique de rémunérations des principaux dirigeants de la Société, de proposer au conseil d'administration un montant global et la règle de répartition pour les jetons de présence des administrateurs en tenant compte de leur assiduité aux séances et une politique pour le remboursement des frais liés à l'exercice de la fonction d'administrateur.

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

L'activité du comité des rémunérations, nominations et de la gouvernance en 2015

Le comité des rémunérations, nominations et de la gouvernance se réunit au moins une fois par an et autant que nécessaire et ne peut se réunir que si les deux tiers de ses membres sont présents. En 2015, il s'est réuni cinq fois avec un taux de présence de ses membres de 96 %.

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

- les rémunérations du Président-directeur général et du Directeur général délégué : réalisation des objectifs et parts variables 2014, rémunérations fixes 2015 et 2016, objectifs de la part variable 2015 et 2016 ; le projet de résolution du « *Say on Pay* » ; les jetons de présence : évaluation de la répartition 2015 ;
- le document de référence concernant les organes d'administration et de Direction générale et la rémunération des mandataires sociaux au titre de 2014 ;

- la revue annuelle des critères d'indépendance des administrateurs ;
- la nomination à titre provisoire d'un troisième censeur avec voix consultative, Anne Hidalgo ;
- l'évaluation du fonctionnement du conseil d'administration ;
- le plan d'actionnariat salarié.

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

4 La Direction générale

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

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

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

Augustin de Romanet a été renouvelé dans ses fonctions de Président-directeur général d'Aéroports de Paris par décret en date du 24 juillet 2014.

En application de l'article 14 des statuts de la Société, le conseil d'administration peut, sur proposition du Président-directeur général, nommer jusqu'à cinq personnes chargées d'assister le Président-directeur général avec le titre de Directeur général délégué. Dans sa séance du 24 octobre 2013, le conseil d'administration d'Aéroports de Paris a procédé à la nomination de Patrick Jeantet en qualité de Directeur général délégué à compter du 1er janvier 2014. Son mandat a été renouvelé le 24 juillet 2014.

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

Les autres mandats exercés par le Président-directeur général et le Directeur général délégué sont exposés dans le rapport de gestion 2015 – chapitre 5 – Gouvernement d'entreprise.

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

Le Président-directeur général est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la Société. Il veille au bon fonctionnement des organes de la Société et s'assure que les administrateurs sont en mesure de remplir leur mission. Les limitations des pouvoirs du Président-directeur général d'Aéroports de Paris ont été fixées par délibération du conseil d'administration du 9 septembre 2005, modifiée le 29 avril 2009.

Le conseil d'administration d'Aéroports de Paris a décidé que le Président-directeur général doit obtenir l'autorisation préalable du conseil pour les actes suivants :

- stratégie et grands projets :

  adoption du plan d'investissement et de financement sur cinq ans du Groupe Aéroports de Paris ; définition des objectifs et de la rentabilité des projets d'investissement directement réalisés par la société Aéroports de Paris d'un montant supérieur à 60 millions d'euros ; cessions d'actifs ou investissements de développement externe supérieurs à 30 millions d'euros pour les activités d'aménagement ou d'exploitation aéroportuaires exercées en France et d'un montant supérieur à 20 millions d'euros pour toutes les autres activités ; principes d'affectation des transporteurs aériens entre aéroports ou entre aérogares ; approbation des contrats prévus aux articles 2 et 3 de la loi n° 2005-357 du 20 avril 2005 relative aux aéroports ;

- tarification :

  approbation du contrat pluriannuel de régulation économique ; fixation du taux des redevances visées au 1° de l'article R. 224-2 du Code de l'aviation civile ;

- en matière financière :

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

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

Les limitations apportées par le conseil d'administration, par délibération du 24 octobre 2013, aux pouvoirs du Directeur général délégué sont celles qui sont appliquées aux pouvoirs du Président-directeur général, complétées par les limitations portant sur les matières suivantes :

- établissement du plan d'organisation des services d'Aéroports de Paris ;
- nomination des directeurs et des cadres stratégiques et dirigeants, et des représentants de la société Aéroports de Paris au sein des filiales et participations ;
- approbation des projets d'investissement ;
- approbation des baux à construction d'une durée supérieure à 30 ans ;
- approbation des marchés et transactions d'un montant supérieur à 10 millions d'euros ;
- cessions d'actifs ou investissements de développement externe inférieurs à 30 millions d'euros, pour les activités d'aménagement ou d'exploitation aéroportuaires exercées en France, et à 20 millions d'euros pour toutes les autres activités ;
- décisions d'affectation des transporteurs aériens entre aéroports et entre 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 prédéfini par le conseil d'administration à 100 000 euros et exprimé en valeur monétaire, directement lisible. Le même montant maximum a été retenu pour le Directeur général délégué.

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

RÉMUNÉRATION 2015 PARTS FIXE ET VARIABLE

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

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

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

- trois objectifs quantitatifs : le montant de l'EBITDA Groupe (pesant pour 25 %), le ROCE Groupe (15 %) et le taux de satisfaction globale, arrivées et départs, perçue par les passagers (15 %) ;
- trois objectifs qualitatifs : la négociation du Contrat de Régulation Économique 3 (CRE3) (15 %), la mobilisation managériale pour l'appropriation par les salariés et la mise en œuvre du plan stratégique (15 %) et la politique d'attractivité et d'accueil d'Aéroports de Paris en faveur du tourisme (15 %).

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

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

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

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

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

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

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

Le Directeur général délégué bénéficie d'un véhicule de fonction et d'une assurance garantissant le versement d'indemnités journalières en cas de perte involontaire de l'activité professionnelle. Il est couvert par le contrat de prévoyance ainsi que par celui de la police individuelle accidents des salariés d'Aéroports de Paris. Il n'a pas conclu de contrat de travail avec Aéroports de Paris et ne bénéficie d'aucune indemnité relative à une clause de non-concurrence.

Le Directeur général délégué ne bénéficie d'aucun régime spécifique de retraite.

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

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

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

RÉMUNÉRATION 2016 PART FIXE ET OBJECTIFS DE LA PART VARIABLE

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

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

La rémunération variable brute maximum du Président-directeur général est fixée à 100 000 euros. Elle est fondée sur trois objectifs quantitatifs : montant de l'EBITDA Groupe (pesant pour 25 %), ROCE Groupe (15 %), taux de satisfaction au départ des passagers (15 %) et trois objectifs qualitatifs : la politique d'attractivité et d'accueil d'Aéroports de Paris en faveur des compagnies et des passagers (20 %), le projet Marque (10 %), la responsabilité sociétale d'entreprise, incluant la mobilisation managériale et la sécurité des collaborateurs (15 %).

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

La rémunération variable brute maximum du Directeur général délégué est fixée à 100 000 euros. Elle est fondée sur trois objectifs quantitatifs : le montant de l'EBITDA Groupe (pesant pour 25 %), le ROCE Groupe (15 %) et le taux de satisfaction au départ des passagers (15 %) et trois objectifs qualitatifs : la poursuite du projet CDG Express (15 %), le pilotage des projets d'investissement (15 %), la stratégie et le pilotage des filiales et participations (15 %).

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

Les autres éléments de rémunération sont sans changement.

5.2 Les modalités de répartition des jetons de présence

Seuls les membres du conseil d'administration nommés en assemblée générale des actionnaires sont autorisés par la loi à recevoir des jetons de présence.

Le conseil d'administration a pris acte de la renonciation d'Augustin de Romanet, Président-directeur général, à percevoir les jetons de présence d'Aéroports de Paris et de ses sociétés filiales.

La répartition des jetons de présence a été revue par délibération du 19 décembre 2013 du conseil d'administration, qui a ajouté aux dispositions précédentes la possibilité de rémunérer la participation aux comités *ad hoc*.

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

Par ailleurs, des honoraires sont versés aux censeurs, par séance du conseil d'administration et des comités ad hoc, en fonction de leur présence effective et dans la limite de dix séances par an. Cette somme est prélevée sur l'enveloppe annuelle des jetons de présence allouée aux six administrateurs nommés par l'assemblée générale des actionnaires.

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

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

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

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

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

6 La publication des informations concernant la structure du capital de la Société et des éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique

Les informations concernant la structure du capital de la Société et les éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique sont mentionnés dans le rapport de gestion 2015 – chapitre 5.2 – Capital et actionnariat.

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

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

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

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

1.1 Les objectifs, le référentiel et le périmètre couvert

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

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

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

Selon la définition de l'AMF, le contrôle interne et la gestion des risques sont des dispositifs de la Société, définis et mis en œuvre sous sa responsabilité, comprenant un ensemble de moyens, de comportements, de procédures et d'actions adaptés à ses caractéristiques propres. Ils se fondent sur des règles de conduite et d'intégrité portées par la Direction générale.

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

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

En contribuant à prévenir et à gérer les risques, les dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne jouent, de manière complémentaire, un rôle clé dans la conduite et la maîtrise des différentes activités de la Société et l'atteinte des objectifs qu'elle s'est fixés. L'animation de ces dispositifs relève du département risques et conformité, au sein de la Direction de la sûreté, du management des risques et de la conformité.

Le périmètre des dispositifs est celui de l'ensemble du Groupe, et la société Aéroports de Paris veille à l'existence de dispositifs au sein de ses filiales qui soient adaptés à leurs caractéristiques propres et à leurs relations avec la société mère.

1.2 L'organisation et les acteurs du contrôle interne

Les fondamentaux du dispositif de contrôle interne (cadre de référence, organisation, principes de fonctionnement, périmètre couvert, rôles et responsabilités des acteurs) sont exposés dans la charte de la gestion des risques et du contrôle interne du groupe Aéroports de Paris rédigée en 2015.

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

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

L'organisation des activités de l'entreprise s'appuie sur une structure mixte, alliant directions fonctionnelles et directions opérationnelles, et sur le principe de subsidiarité visant à ce que les décisions soient prises au niveau le plus pertinent possible.

Dans ce cadre, les directions fonctionnelles proposent dans leur domaine de compétence les politiques transversales qui s'imposent à l'ensemble de l'entreprise, ainsi que les règles standard d'application et de *reporting* associées. Assumant pour la plupart un double rôle de prescripteur et d'expertise/conseil, elles doivent s'assurer de la connaissance de ces politiques et règles au sein de l'entreprise, assister l'ensemble des directions dans leur mise en œuvre et s'assurer de leur application.

Le département risques et conformité a en charge la conception et l'animation du dispositif de contrôle interne ainsi que son déploiement selon une démarche appliquée de manière systématique et cohérente sur l'ensemble du Groupe, dans le respect du cadre de référence de l'AMF.

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

1.3 Les principaux travaux de contrôle interne conduits en 2015

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

- processus « vente », intégrant l'administration des ventes : suite au projet de simplification et de sécurisation des processus de gestion (SSPG), évaluation du dispositif de contrôle interne du processus « vente », avec un objectif d'amélioration de la sécurisation du chiffre d'affaires ;
- processus « achats-approvisionnements » : initiée dans le cadre du projet SSPG, poursuite de la formalisation des procédures incluant les contrôles à mettre en œuvre ;
- processus « gestion du patrimoine documentaire » et « gestion des assurances » : description des processus et formalisation des référentiels de contrôle interne ;
- processus « gestion de la taxe d'aéroport » : réalisation d'une matrice de contrôle interne de la taxe aéroport, comprenant les contrôles à réaliser par les acteurs du processus pour mieux sécuriser les charges imputées sur la taxe ;
- achats : création du pôle contrôle interne au sein de la Direction des achats, avec pour mission de contribuer à garantir un processus achats/approvisionnements mieux sécurisé et générateur de performance ;
- ressources humaines : conduite de travaux sur les contrôles de paie et leur intégration dans le « chantier Paie » global pour l'ensemble de la fonction RH, centrale et de proximité. Une documentation de référence complète sur la paie, la gestion des temps et activités et l'administration du personnel est en cours de constitution sur un support informatique spécifique mis à la disposition de la fonction RH. Elle constitue la base des contrôles nécessaires pour sécuriser les processus à chaque étape ;
- en matière de systèmes de management :
  - obtention de la certification ISO 50001 par la société Aéroports de Paris,
  - lancement d'une démarche de certification ISO 9001 de la Direction des achats et de la filiale Hub Safe Training,
  - revue, par les directions d'aéroport, de tous les processus opérationnels ayant un effet sur la sécurité aéroportuaire et démarche d'autoévaluation menées dans le cadre de la demande de conversion du certificat de sécurité aéroportuaire en vigueur en certificat européen,
  - poursuite de l'accompagnement, par le département risques et conformité, des directions et filiales certifiées : formations aux normes, dont le contenu a été révisé en 2015 pour tenir compte de l'évolution de ces dernières, et réalisation d'audits internes de systèmes de management,
  - suivi des constats des audits externes de certification des systèmes de management ;
- pilotage des filiales et participations : révision de l'ensemble du dispositif de gouvernance des filiales et participations, précédemment mis à jour en 2009, dans une démarche globale de pilotage de la performance et de maîtrise des risques ;
- incidents : remontée des incidents majeurs survenus dans le Groupe en 2014 et durant le premier semestre 2015 auprès du Président-directeur général et du Directeur général délégué ; consolidation et analyse des incidents majeurs identifiés ; le bilan portant sur le second semestre 2015 sera transmis début 2016 ;
- processus comptables et financiers : renforcement du suivi des recommandations des Commissaires aux comptes afin d'instituer un processus de suivi pérenne des actions issues de ces recommandations ;
- poursuite de l'animation du réseau des coordinateurs ARC.

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

2 Les fondamentaux du contrôle interne

2.1 Les missions et objectifs du Groupe

Aéroports de Paris exerce ses activités dans le cadre juridique du décret n° 2005-828 du 20 juillet 2005 relatif à la société Aéroports de Paris pris en application de la loi n° 2005-357 du 20 avril 2005 relative aux aéroports. Ses missions s'inscrivent également dans le cadre du Contrat de Régulation Économique (CRE), conformément aux articles L. 6325-2 du Code des transports et R. 224-4 du Code de l'aviation civile.

Le CRE3, portant sur la période 2016-2020, a été signé avec l'État le 31 août 2015, après que le conseil d'administration eut donné son accord le 29 juillet. Le plan stratégique 2016-2020 « Connect 2020 » a été présenté au conseil d'administration ce même jour. Les travaux préparatoires au CRE3 ainsi que l'élaboration du plan stratégique ont été conduits sous la responsabilité de la Direction finances, gestion et stratégie.

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

2.2 Les règles de déontologie, fondement du contrôle interne

Aéroports de Paris a posé comme principe de gouvernance de développer la performance de l'entreprise dans le respect de l'éthique et des normes nationales et internationales. La conduite des activités du Groupe repose sur des principes fondamentaux d'éthique et de déontologie : responsabilité, intégrité, respect d'autrui. Ils sont portés par la Direction générale et destinés à guider les comportements de travail de l'ensemble des collaborateurs. À cet égard, Aéroports de Paris s'est engagée dès février 2015 aux côtés du Défenseur des Droits dans un partenariat en faveur de la lutte contre le racisme et a adopté la charte de la Mobilisation pour la défense de l'égalité contre le racisme.

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

La charte éthique Groupe a pour vocation de formaliser, réaffirmer et donc renforcer, en les inscrivant dans une démarche plus large, les principes déjà exposés dans le code de déontologie générale figurant en annexe du règlement intérieur de la société Aéroports de Paris, lui-même complété par des codes spécifiques. Elle a été diffusée début 2015 auprès de tous les personnels de la société Aéroports de Paris, d'Aéroports de Paris Management, d'ADP Ingénierie, de Hub One et de Hub Safe, et l'est systématiquement à tout nouvel embauché et promu. La charte éthique Groupe est accompagnée d'un courrier invitant les collaborateurs à y adhérer par un acte d'engagement volontaire signé. Elle est également communiquée aux interlocuteurs et partenaires externes, et aux cotraitants.

La déontologue interne à l'entreprise participe à la définition des règles et des devoirs communs en matière d'éthique professionnelle et veille à la mise en œuvre de la charte ; elle a notamment pour missions de promouvoir la politique éthique du Groupe et de garantir la prise en compte de l'éthique dans tous les grands projets et les orientations stratégiques. Elle coordonne l'ensemble des actions menées en s'appuyant sur un réseau de correspondants. La déontologue assume également la fonction de référent éthique Groupe, que chaque collaborateur peut consulter, en toute confidentialité, afin d'obtenir des clarifications sur la charte ou des conseils en matière d'éthique. Cette consultation est facilitée par l'existence d'une boîte e-mail spécifique.

Interviennent également dans le dispositif éthique le responsable en matière de prévention de la fraude, en la personne du Directeur de l'audit, et le responsable en matière de prévention du délit d'initié, en la personne du Directeur juridique et des assurances qui est également en charge de la prévention des conflits d'intérêts lors de la préparation des séances du conseil d'administration :

- en particulier, le responsable en matière de prévention de la fraude est chargé d'appliquer la procédure Groupe sur les modalités de contrôle de l'utilisation du système d'information par les salariés en cas de doute sur le respect des règles de déontologie et de bonne conduite pour la sécurité de l'information ;
- en matière de prévention des manquements d'initiés imputables aux dirigeants des sociétés cotées, les mesures préventives mises en place par Aéroports de Paris répondent aux recommandations de l'AMF prévues dans son guide du 3 novembre 2010. Les mandataires sociaux et les salariés de la société Aéroports de Paris peuvent saisir le responsable en matière de prévention du délit d'initié pour toute question dans ce domaine. Chargé de la tenue des listes d'initiés, il rappelle régulièrement aux salariés qui y sont inscrits leurs obligations et les règles relatives aux déclarations sur les mouvements de titres de la société selon une procédure disponible sur le site Intranet de la Direction juridique et des assurances.

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

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

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

La société Aéroports de Paris est membre de l'organisation non gouvernementale *Transparency International France* (TI France) et permet ainsi aux filiales, par son intermédiaire, de maintenir avec cette organisation un lien privilégié. Par ailleurs, le Groupe, qui a la volonté d'appuyer son développement sur des principes témoignant de son engagement éthique, a signé la déclaration de TI France en faveur du lobbying responsable et élaborera au premier trimestre 2016 un projet de charte en la matière avec le soutien de l'association.

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

3 L'environnement de contrôle

3.1 L'organisation d'Aéroports de Paris

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

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

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

A2

– des pôles financiers support ou fonctionnel : contrôle de gestion social, contrôle de gestion de la Direction aménagement et développement.

Le fonctionnement de l'organisation s'accompagne d'un cadre définissant les rôles et responsabilités des directions ainsi que les pouvoirs des responsables. Il repose sur :

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

3.2 La gouvernance et le pilotage du Groupe

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

- le conseil d'administration, qui détermine les orientations de l'activité d'Aéroports de Paris et veille à leur mise en œuvre (article 16 des statuts) ;
- la Direction générale, qui a la charge de s'assurer du bon fonctionnement des organes de la Société ;
- le comité exécutif (Comex), présidé par le Président-directeur général, qui assure le pilotage opérationnel et stratégique d'Aéroports de Paris, débat de tout sujet relatif à sa bonne marche et veille à la bonne exécution des décisions ;
- le comité Groupe, instance de pilotage du Groupe présidée par le Président-directeur général, qui a vocation à traiter de sujets relatifs aux filiales et participations du Groupe (hors filiales et participations immobilières sur les plates-formes parisiennes) ;
- deux comités centraux relatifs aux investissements, présidés par le Président-directeur général, et s'inscrivant dans le processus de décision en matière d'engagements :
  - le comité stratégique des investissements (CSI), qui a vocation à appréhender les différentes stratégies d'investissement dans une logique métier. Il examine, selon un programme annuel défini, les principales politiques sectorielles à moyen et long termes par une revue régulière des besoins, risques et opportunités. Il réalise une revue régulière des priorités et valide le programme pluriannuel d'investissements de chaque direction. Cet exercice est de nature à assurer la cohérence entre les orientations stratégiques par activité, les schémas et plans associés et le programme pluriannuel d'investissements,
  - le comité des engagements (COE) Groupe, qui examine systématiquement les projets d'investissements corporels et incorporels de la société Aéroports de Paris dépassant 3 millions d'euros, les principaux contrats en recettes ainsi que les décisions d'engagements fermes d'investissements financiers réalisés par la société Aéroports de Paris, ou d'investissements réalisés par les filiales et participations.

Aéroports de Paris dispose ainsi d'une structure de direction adaptée à la stratégie déployée et à son suivi. Cette organisation s'accompagne d'un dispositif de *reporting* participant au pilotage du Groupe et de la Société.

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

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 Électronique de Documents) permettent un partage des informations répondant aux besoins des directions opérationnelles et fonctionnelles, selon des modalités d'accès modulées. En particulier, le portail « L'essentiel des normes de l'entreprise » facilite l'accès des salariés aux principaux documents qui la concernent. Il a pour objectif d'apporter à chacun une aide dans la recherche documentaire de base, en complément de l'information disponible sur les différents sites Intranet.

En complément, Aéroports de Paris diffuse une information générale ou thématique auprès de l'ensemble des salariés ou d'une population ciblée au travers, notamment, du « Journal d'Aéroports de Paris », des bulletins d'information interne comme les « infodifs », et des « infodécisions » qui portent sur les modifications d'organisation, les nominations, les recrutements, les délégations de gestion et les tarifs.

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

Enfin, la convention annuelle des cadres est l'occasion pour la Direction générale et le Comex de faire état des résultats généraux du Groupe, de présenter les perspectives et d'aborder des sujets thématiques ou spécifiques aux directions.

5 Le dispositif de gestion des risques

Aéroports de Paris est confronté comme toute entreprise à un ensemble de risques internes et externes susceptibles d'affecter la réalisation de ses objectifs et la pérennité de son développement. Dans ce contexte, la politique de gestion des risques du Groupe, initiée dès 2004, a pour objet d'assurer l'identification et la maîtrise optimale des risques qui peuvent toucher ses différents domaines d'activité. Elle est proposée par le département risques et conformité de la Direction de la sûreté, du management des risques et de la conformité ; il pilote son déploiement en s'appuyant sur le réseau des coordinateurs ARC et en contrôle l'application.

Au-delà du processus de gestion des risques, la Direction de la sûreté, du management des risques et de la conformité a en charge les politiques de gestion de crise, de retour d'expérience et de continuité d'activité.

Les risques significatifs auxquels le Groupe doit faire face sont décrits dans le chapitre 3 – Risques et gestion des risques – du rapport de gestion 2015, sachant que des éléments de maîtrise permettent de les sécuriser au mieux. Il contient également un exposé de la politique de gestion des risques et de la politique de souscription de polices d'assurance.

5.1 La gestion des risques

Le département risques et conformité a pour objectif de permettre à l'ensemble des parties prenantes de disposer d'une vision globale, juste, concertée et partagée des risques susceptibles d'avoir un impact négatif sur l'image, la performance et la pérennité du Groupe, ainsi que de leur niveau de maîtrise. Il a défini un processus systématique d'identification des risques et pilote la réalisation et le suivi de la cartographie des risques Groupe.

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

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

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

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

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

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

5.2 La gestion de crise, les retours d'expérience et la continuité d'activité

Le dispositif mis en place par l'entreprise a pour objet d'assurer la continuité du commandement du Groupe et la qualité de sa réponse quand il est confronté à des menaces, des situations inattendues, des incidents, des situations dégradées ou de crise. Il doit contribuer à maintenir au mieux les activités à des niveaux de qualité satisfaisants en restant conforme aux obligations de sûreté et de sécurité. La Direction de la sûreté, du management des risques et de la conformité propose les modalités de gestion de crise, la politique de retour d'expérience (REX) et la politique Groupe de continuité d'activité (PGCA).

Un manuel de gestion de crise Groupe sert de référence aux acteurs internes de la gestion des situations de crise ou dégradées, il décrit l'organisation du dispositif de crise, depuis l'état de veille continue jusqu'à la montée en puissance. Pour maintenir le dispositif à un niveau d'efficacité optimale, des exercices de simulation du bon fonctionnement des procédures sont menés plusieurs fois par an.

La politique REX comprend une méthodologie (analyse de la gestion des incidents/événements survenus) et des principes de partage afin d'harmoniser les actions engagées par les directions et filiales dans le domaine de la capitalisation des expériences vécues.

Une PGCA a été validée et diffusée en 2015, ayant pour but de garantir, même de façon dégradée, les prestations de services essentielles dont l'interruption pourrait avoir un impact majeur sur le fonctionnement de l'entreprise. Elle a été déclinée en PCA (Plans de Continuité d'Activité) pour les plates-formes du Bourget et de Paris-Orly et est en cours de déclinaison pour Paris-Charles de Gaulle et les activités relatives aux systèmes d'information et aux ressources humaines.

6 Les dispositifs et procédures de contrôle permanent

Les dispositifs et procédures de contrôle permanent ont pour objectif d'exercer une surveillance en continu des activités d'Aéroports de Paris afin de les maîtriser. Ils permettent de s'assurer de l'application des normes, procédures et recommandations qui contribuent à la mise en œuvre des orientations de la Direction générale.

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

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

Certaines directions et filiales inscrivent leur action dans des démarches de systèmes de management qui constituent, pour tout ou partie de leur activité, leur dispositif de contrôle interne. Ces systèmes de management attestent de la formalisation des pratiques professionnelles, de l'analyse et de la maîtrise des enjeux liés aux normes concernées, de la conformité à la réglementation, et de l'inscription de tous les personnels dans la démarche d'amélioration continue.

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

Cette démarche se traduit à ce jour par :

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

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

6.2 Les dispositifs et procédures par domaine d'activité

LA RSE – RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE D'ENTREPRISE

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

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

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

La Direction de l'environnement et du développement durable coordonne et impulse la démarche RSE au sein du Groupe en s'appuyant sur le secrétariat général Groupe pour l'éthique-déontologie, sur la Direction clients pour le service clients, sur la Direction des ressources humaines pour les aspects sociaux, sur la Direction des achats pour les achats durables, sur la Direction de la sûreté, du management des risques et de la conformité pour la gestion des risques et le contrôle interne, la Direction de l'environnement et du développement durable intervenant elle-même dans le domaine de l'environnement et de l'engagement sociétal. Ces aspects sont traités dans le présent document dans les chapitres correspondants.

La Direction de l'environnement et du développement durable sensibilise les salariés à la RSE : une formation consacrée à la RSE, ses enjeux et sa déclinaison dans les pratiques managériales s'est tenue en novembre 2015 dans le cadre du dispositif de formation des cadres et managers.

Elle anime également la démarche de notation extra-financière, menée depuis 2005, avec l'appui d'interlocuteurs dédiés au sein des directions et des filiales. Depuis 2014, la notation est effectuée par l'agence de notation indépendante EthiFinance et porte sur les thématiques suivantes : gouvernance, environnement, capital humain, clients-achats et sociétal (informations concernant la démarche et la méthodologie consultables sur le site officiel www.ethifinance.com). La grille de lecture adoptée par EthiFinance est cohérente avec les lignes directrices de la norme ISO 26000, référentiel de la performance en matière de RSE qu'a souhaité retenir la Direction de l'environnement et du développement durable.

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

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

La vérification de la présence et de la sincérité des informations sociales, environnementales et sociétales figurant au rapport de gestion 2015 du Groupe, conformément au décret n° 2012-557 relatif aux obligations de transparence des entreprises en matière sociale et environnementale, a été menée par le cabinet Deloitte & Associés, désigné en novembre 2015 tiers certificateur indépendant pour les exercices 2015, 2016 et 2017.

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

L'ENVIRONNEMENT

La société Aéroports de Paris mène une politique environnementale et énergétique proactive destinée à accompagner sa croissance. Elle est proposée par la Direction de l'environnement et du développement durable. Le comité environnement, énergie et RSE présidé par le Directeur général délégué se réunit deux fois par an dont une dédiée à la revue de management de l'énergie. La Direction propose également l'accompagnement transversal des démarches de management environnemental au sein du Groupe.

La politique environnementale et énergétique s'appuie sur la réduction des impacts environnementaux des activités de l'entreprise. Elle est déclinée en politiques thématiques (énergie – déchets – eau – déplacements, air et émissions – biodiversité – aménagement et construction durables) qui décrivent pour chaque domaine le contexte, les enjeux et les objectifs fixés, précis et mesurables. Elles permettent ainsi de prévenir et de limiter les impacts directs des activités d'Aéroports de Paris et, dans la mesure du possible, leurs impacts indirects. La politique environnementale couvrant la période 2016-2020 a été signée par le Président-directeur général fin 2015.

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

Les directions de la société Aéroports de Paris déclinent la politique environnementale et énergétique pour leur activité, et plus particulièrement les directions opérationnelles (Paris-Charles de Gaulle, Paris-Orly, Paris-Le Bourget et 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 à des indicateurs suivis périodiquement.

L'INNOVATION

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

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

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

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

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

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

LE SERVICE CLIENTS

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

Pour répondre à cette ambition, la Direction clients s'adresse à la fois aux clients passagers et aux compagnies. Elle réunit l'ensemble des savoir-faire et métiers supports aux enjeux clients sous toutes ces dimensions. Ce regroupement favorise les synergies et la cohérence des démarches engagées envers chacune des catégories de clients en termes de service, de prospection et de culture clients.

Pour les projets d'aménagement en aérogare, la Direction clients définit, et porte à la connaissance des directions d'aéroport, les attentes des clients. Elle les formule en principes techniques, d'organisation de l'espace ou ergonomiques à respecter. Elle s'appuie notamment sur des référentiels élaborés de façon collaborative avec tous les acteurs concernés, ce qui sécurise le dispositif mis en place. Ces référentiels regroupent un ensemble de recommandations « vision client » sur la manière de délivrer le service au quotidien (temps d'attente visés, fiabilité des informations fournies, propreté et netteté des espaces, maintenance des services…) et de penser les infrastructures (agencement/design des espaces, système d'information et d'orientation, éléments d'ambiance, équipements et services à offrir…).

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

Afin d'optimiser l'expérience passager en aéroport et sécuriser les objectifs de revenus pour Aéroports de Paris, la Direction clients a également pour mission d'assurer le développement des activités commerciales. Elle pilote leur suivi pour répondre de façon réactive à l'évolution de la demande des passagers et des clients, notamment grâce à un outil de remontée hebdomadaire des informations partagé avec les concessionnaires concernés. Dans le domaine commercial, la politique de développement de co-entreprises avec des partenaires constitue un autre facteur de sécurisation de l'activité.

Elle propose également les engagements de service à destination des compagnies aériennes. Les directions d'aéroport conservent quant à elles la responsabilité de la relation commerciale de proximité avec les compagnies afin de répondre au mieux et de manière réactive à l'évolution de leurs besoins.

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

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

Du fait de la spécificité de son activité, la Direction de Paris-Le Bourget a mis en place un suivi de l'expérience client qui repose notamment sur une enquête menée régulièrement auprès de ses principaux clients.

Concernant les occupants du parc immobilier, qu'ils soient externes ou internes, la Direction de l'immobilier s'assure en permanence de l'adéquation entre les biens et/ou services qui leur sont fournis et leurs attentes.

LES RESSOURCES HUMAINES

La politique des ressources humaines (RH) doit permettre à l'entreprise d'atteindre ses objectifs en développant son efficacité collective et individuelle et sa responsabilité sociétale, tout en maintenant des rapports sociaux équilibrés, indispensables à la conduite de ses projets.

La politique RH s'articule, dans le respect des engagements RSE de l'entreprise et compte tenu de la maîtrise des frais de personnel, autour de quatre grands thèmes : l'emploi, le développement managérial, les rémunérations, la santé et la sécurité au travail.

La qualité et la compétence des femmes et des hommes sont des facteurs essentiels pour la maîtrise des risques, le développement et la mise en œuvre du dispositif de contrôle interne. Afin d'assurer une bonne adéquation des compétences des personnels aux besoins d'Aéroports de Paris, la politique de l'emploi a pour ambition d'anticiper et de piloter les évolutions des métiers et de l'emploi. Elle s'appuie notamment sur le levier majeur que constitue la formation pour aider les salariés à s'adapter à ces évolutions Le dispositif unilatéral actuel de mesures de gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences couvre les années 2012 à 2015. La nouvelle négociation triennale en 2015 pour les années 2016 à 2018 sur la gestion des emplois et des compétences a intégré les dispositions concernant la formation et le contrat de génération. Les formalités de validité et de dépôt du nouvel accord seront effectuées courant février 2016.

En matière de responsabilité sociétale, les leviers d'action de la politique de l'emploi d'Aéroports de Paris s'appuient sur les objectifs et les dispositions des accords collectifs – égalité professionnelle femme-homme, emploi des personnes handicapées. Un plan d'action unilatéral relatif au contrat de génération a été mis en œuvre sur la période 2013-2015. Les leviers de la politique de l'emploi font également appel à des dispositifs sur l'emploi des jeunes des quartiers prioritaires.

La politique de développement managérial à l'attention des managers d'équipe ou de projet a pour objectif de favoriser le développement professionnel et d'améliorer la performance de l'entreprise, dans le respect de l'équilibre social. Les valeurs sur lesquelles le Groupe entend appuyer son développement - confiance, engagement, audace, ouverture - ont été définies sur la base d'un travail associant largement les salariés et le management. Afin d'aider l'ensemble de la ligne managériale à incarner ces valeurs dans leurs responsabilités quotidiennes, une action phare de déploiement va concerner plus de 2000 managers. Les premières sessions ont rassemblé en 2015 environ 450 managers.

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

La politique de santé et sécurité au travail d'Aéroports de Paris a été refondée en 2015 avec l'identification de 3 priorités en matière de prévention : les risques liés aux agressions et incivilités, les risques engendrés par les déplacements et les risques psychosociaux.

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

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

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

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

procédures afférentes sont disponibles sur un espace particulier ouvert à la fonction RH, centrale et de proximité.

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

Concernant la politique de mobilité internationale et intragroupe, ses principes sont formalisés dans la charte mobilité Groupe publiée en mars 2015. La Direction des ressources humaines et la Direction internationale et des participations définissent et mettent en place conjointement cette politique. La Direction de la sûreté, du management des risques et de la conformité conçoit et pilote de façon proactive le dispositif de protection des expatriés et des missionnaires du Groupe à l'international. Pour conforter les échanges et l'information, un séminaire réunissant les expatriés est organisé tous les ans, un site dédié est mis à disposition des salariés sur l'Intranet de l'entreprise et des formations de sensibilisation à la sécurité à l'international sont régulièrement dispensées.

LE DOMAINE DES ACHATS

La Direction des achats a pour objectifs principaux d'assurer la maîtrise des dépenses tout en garantissant l'excellence du niveau de service pour les clients d'Aéroports de Paris, et d'optimiser les coûts d'achats afin de contribuer à l'amélioration du coût total d'exploitation des différentes activités. La politique achats qu'elle propose se décline autour des trois axes majeurs que sont la qualité au meilleur prix et dans les meilleurs délais, la relation fournisseurs et les achats responsables.

L'entreprise s'est fixée comme ambition de sécuriser et d'optimiser le processus achats afin de maîtriser les risques de fraude et de surcoût, de contribuer à la performance collective par la réduction des délais de traitement, de sécuriser les consultations et la rédaction des marchés, et de favoriser les synergies au sein du Groupe.

À cette fin, le domaine des achats s'organise autour de trois grandes fonctions : la fonction achats, la fonction approvisionnements dont la Direction achats assure le pilotage, et la fonction support, qui a été renforcée début 2015 par la création du pôle contrôle interne. La fonction achats repose sur une organisation matricielle autour d'acheteurs et de responsables achats présents dans les directions et assurant un relais local.

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

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

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

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

Afin de clarifier et harmoniser dans l'entreprise les pratiques et niveaux de service entre la fonction achats et les prescripteurs, des conventions de service sont contractées et revues chaque année entre la Direction des achats et les unités opérationnelles et directions fonctionnelles les plus significatives, permettant ainsi de couvrir plus de 95 % de l'activité achats. Les indicateurs qui figurent dans ces conventions, élaborés en collaboration avec les directions, sont intégrés dans le tableau de bord mensuel de la Direction des achats.

La Direction des achats s'appuie également sur une définition des processus et un corpus de procédures qui décrivent les responsabilités de chacun des acteurs (prescripteurs, acheteurs, responsables de pôle achats local, approvisionneurs, juristes, contrôleurs de gestion) pour sécuriser l'ensemble du processus achats/approvisionnements et garantir la traçabilité de toutes les transactions.

Elle s'appuie également sur des outils dématérialisés : SPARTACUS, plate-forme collaborative de pilotage des dossiers achats (suivi des échéances, des validations…) qui intègre depuis 2015 un outil de gestion des consultations (précédemment assurée par TENDERSMART) - SARDANE, outil de création automatique des marchés s'appuyant sur un fonds d'une centaine de trames standard - SIEL, plate-forme de signature électronique - PROVIGIS, plate-forme de collecte des documents à fournir au titre des contrats et, depuis début 2015, ATHENA, outil permettant aux prescripteurs d'inscrire leurs expressions de besoin, qui sont ensuite validées dans l'outil CIDERAN par leurs responsables.

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

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

Par ailleurs, la Direction des achats est signataire de plusieurs documents engageants avec d'autres grands donneurs d'ordre, tels que la charte Relations fournisseur responsables (le Directeur de l'audit, responsable en matière de prévention de la fraude, assurant la fonction de médiateur fournisseurs et sous-traitants) ou encore le Pacte PME (Petites et Moyennes Entreprises). Dans le prolongement des principes définis par la charte, la Direction des achats a obtenu en mars 2014, pour trois ans, le label d'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 en sa qualité d'entité adjudicatrice conformément à la directive 2004/17 du 31 mars 2004 abrogée par la directive 2014/25 du 26 février 2014 relative à la passation de marchés par des entités opérant dans les secteurs de l'eau, de l'énergie, des transports et des services postaux. Cette dernière directive a été transposée en droit français par l'ordonnance n° 2015-899 du 23 juillet 2015 relative aux marchés publics qui fera l'objet d'un décret d'application avant le 1er avril 2016. Ces règles sont décrites dans le RGM – Règlement Général de passation des Marchés qui sera mis à jour lorsque tous les textes de transposition auront été adoptés.

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

Les contrats soumis à l'examen de la CCM sont les marchés et les contrats ayant fait l'objet d'une procédure de publicité et de mise en concurrence préalables, dont le montant est supérieur à un seuil fixé

par le Président-directeur général ainsi que les marchés dont le montant est inférieur à ce seuil, que le Président de la CCM décide d'inscrire à l'ordre du jour de la CCM, en concertation avec le Contrôleur général économique et financier.

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

En outre, la CCM est informée annuellement :

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

LE DOMAINE JURIDIQUE

La Direction juridique et des assurances veille à garantir la sécurité juridique des actes et décisions pris par l'entreprise en assurant une mission de conseil juridique auprès de l'ensemble des directions et filiales du Groupe. Elle propose et met en œuvre une politique d'assurance et une politique de gestion du patrimoine documentaire, et diffuse les procédures juridiques associées.

La Direction juridique et des assurances a pour mission de coordonner, animer et orienter globalement la fonction juridique au niveau du Groupe, sous réserve des matières relevant du droit fiscal et de celles qui, hors le contentieux, relèvent du droit social. 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.

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

LES 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 (PSSI) qui couvre les trois domaines que sont : les SI de gestion, les SI aéroportuaires et les SI industriels.

La Direction des systèmes d'information a pour mission de construire, exploiter, entretenir, assurer la cohérence et la pérennité des systèmes d'information de gestion et d'information aéroportuaire afin de garantir leur adéquation avec les besoins de chaque entité du Groupe. Elle a notamment en charge les orientations en termes d'infrastructures techniques et applicatives de ces systèmes d'information et est garante de leur architecture globale, de leur cohérence d'ensemble ainsi que de leur robustesse.

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

Les filiales, pour leur part, ont la responsabilité de leurs propres SI.

En plus de son rôle d'éditeur de solutions du SI, d'exploitant informatique et de maître d'ouvrage délégué sur le domaine télécom, la Direction des systèmes d'information joue aussi celui d'intégrateur pour satisfaire les besoins des différentes entités d'Aéroports de Paris, en s'appuyant sur ses compétences propres, celles de la filiale Hub One, voire de compétences externes si nécessaire.

L'organisation autour des SI s'appuie sur les bonnes pratiques du management du système d'information ITIL (Information Technology Infrastructure Library pour Bibliothèque pour l'infrastructure des technologies de l'information), partagées progressivement par l'ensemble des parties prenantes. ITIL est un référentiel très large qui permet d'organiser un système d'information, d'améliorer son efficacité, d'en réduire les risques et d'augmenter la qualité des services informatiques fournis. Parallèlement, la certification ISO 9001 de la Direction des systèmes d'information a été renouvelée par l'audit qui s'est déroulé en juin 2015.

Le pilotage de la sécurité des SI est sous la responsabilité de la Direction des systèmes d'information, et plus particulièrement du responsable de la sécurité des SI (RSSI) qui propose la PSSI, assure le support à sa mise en œuvre et définit un dispositif d'évaluation de la maîtrise des risques. Par ailleurs, dans le cadre des missions d'opérateur d'importance vitale (OIV) d'Aéroports de Paris, le RSSI est l'Autorité Qualifiée pour la Sécurité des Systèmes d'Information (AQSSI).

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

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

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

LA PROTECTION DE L'INFORMATION

Les différents métiers exercés au sein du Groupe Aéroports de Paris, leurs évolutions et les écosystèmes qui les entourent, reposent sur le traitement et l'échange quotidien d'informations. Le patrimoine informationnel est donc un actif critique pour le Groupe, qu'il convient de préserver.

La protection de l'information comprend l'ensemble des activités dont l'objectif est de garantir la confidentialité, l'accès sécurisé et tracé des données sensibles du Groupe, quels que soient leur nature et support – matériel et immatériel. Aéroports de Paris dispose d'une politique générale de protection de l'information (PGPI) qui s'appuie, pour sécuriser l'information numérique, sur la politique de sécurité des systèmes d'information (PSSI).

Au sein de la Direction de la sûreté, du management des risques et de la conformité, le responsable de la protection de l'information (RPI) a pour mission de proposer la PGPI, de s'assurer de sa mise en œuvre dans le Groupe, de déployer une culture de protection de l'information dans le Groupe et de veiller au respect de la loi Informatique et Libertés. 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. 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 « référentiel » portant sur les règles de classification, de confidentialité, de conservation et d'accès à respecter. À ce titre, la démarche de classification des documents produits par les entités du Groupe a été lancée en 2015, avec le support de la Direction de la sûreté, du management des risques et de la conformité.

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

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

LA SÛRETÉ DU TRANSPORT AÉRIEN ET LA SÉCURITÉ AÉROPORTUAIRE

La sûreté du transport aérien

La Direction de la sûreté, du management des risques et de la conformité inscrit son action dans le cadre de textes réglementaires qui précisent les rôles et responsabilités respectifs de chaque opérateur présent sur les aéroports ou contribuant au transport aérien.

Elle a pour mission d'anticiper les évolutions réglementaires et technologiques. Pour ce faire, elle participe aux travaux préparatoires à l'élaboration des normes et standards fixés par l'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 service technique de l'aviation civile (STAC), d'expertiser les nouveaux dispositifs techniques et d'initier les expérimentations.

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

La réglementation qui régit le domaine de la sûreté est déclinée localement en programmes de sûreté pour les aéroports Paris-Charles de Gaulle, Paris-Orly et Paris-Le Bourget. Le Directeur d'aéroport est chargé de la mise en œuvre du programme de sûreté sur l'aéroport et a autorité exclusive, vis-à-vis des autres directeurs, pour sa mise en œuvre pour prendre, en toutes circonstances, les mesures prescrites par la réglementation en matière de sûreté du transport aérien telle qu'elle résulte du Code de l'aviation civile et de ses textes d'application. Les règles et procédures cadres de ces programmes de sûreté, et des programmes d'assurance qualité qui y sont intégrés, sont élaborées en concertation avec la Direction de la sûreté, du management des risques et de la conformité. Cette dernière donne un avis sur les dispositions des programmes de sûreté avant que les directeurs des aéroports les soumettent à l'approbation des préfets. En dernier lieu, sous l'autorité du préfet territorialement compétent, la police aux frontières, la gendarmerie des transports aériens, l'administration des douanes et la Direction générale de l'aviation civile exercent un contrôle strict du respect des prescriptions réglementaires sur les plates-formes.

La Direction de la sûreté, du management des risques et de la conformité centralise et aide au suivi de la bonne application de la réglementation au travers des remontées d'informations des systèmes de management mis en place par les directions d'aéroport et des missions d'expertise conduites à titre préparatoire aux inspections de l'Union européenne et de la DGAC (Direction générale de l'aviation civile). Ces missions d'expertise, menées par la Direction de la sûreté, du management des risques et de la conformité, portent sur les trois plates-formes ; localement, les directions d'aéroport peuvent, si elles le souhaitent, mettre en place des audits internes.

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

La Direction de la sûreté, du management des risques et de la conformité s'appuie sur le réseau sûreté dont elle assure l'animation ; ce réseau contribue à la standardisation et au partage des pratiques au sein du Groupe.

La sécurité aéroportuaire

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

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

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

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

La taxe d'aéroport

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

Dans le cadre de la gestion de cette taxe, la Direction de la sûreté, du management des risques et de la conformité pilote, en accord avec la Direction finances, gestion et stratégie, la performance économique des dépenses d'investissement et d'exploitation éligibles à la taxe d'aéroport. Afin que les coûts à imputer sur la taxe d'aéroport soient correctement comptabilisés, les unités opérationnelles s'appuient sur le « Guide d'utilisation de la taxe d'aéroport » établi, sur la base du guide de la DGAC, par la Direction de la sûreté, du management des risques et de la conformité.

Cette dernière suit de manière précise l'état d'avancement des investissements liés à des mises en conformité réglementaire. Elle est responsable, avec la Direction finances, gestion et stratégie, de la présentation deux fois par an à la DGAC des résultats financiers et du budget sur trois ans.

LA PROTECTION DES PERSONNES ET DES INSTALLATIONS

En matière de protection des personnes et des installations, les politiques de prévention prises en réponse aux mesures et réglementations établies par l'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 établissements recevant du public (ERP), à la protection sanitaire (plan Pandémie, actualisé en 2015).… En 2015, sur la demande du Président-directeur général, une réflexion a été menée par la Direction de la sûreté, du management des risques et de la conformité en lien avec les directions d'aéroport afin d'étudier les moyens d'améliorer le niveau global de sécurité en zone publique.

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

Concernant le Plan Vigipirate, la Direction de la sûreté, du management des risques et de la conformité reçoit les directives de l'État, les analyse et les transmet aux directions d'aéroport et aux entités concernées, accompagnées de conseils pour leur mise en œuvre.

Pour leur part, les directions d'aéroport et la Direction de l'immobilier sont chargées d'assurer la sécurité du patrimoine et des bâtiments placés sous leur responsabilité et des personnes qu'ils abritent. Elles s'assurent à ce titre du respect des obligations incombant au propriétaire (mises aux normes et mesures liées notamment au développement durable).

Concourant à la fois à la protection des aéronefs et des personnes, les pôles de viabilité hivernale des aéroports Paris-Charles de Gaulle, Paris-Orly et Paris-Le Bourget concentrent toutes les activités et moyens dédiés à la neige et au dégivrage, définissent les règles, procédures et modes opératoires dans ces domaines. Ils couvrent les activités côté piste (routes, voies de circulation avions, pistes, aires de dégivrage, etc.) et le réseau routier côté ville (routes et parcs de stationnement).

LES ACTIVITÉS D'AMÉNAGEMENT AÉROPORTUAIRE ET IMMOBILIÈRES

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

- la Direction finances, gestion et stratégie s'assure sur le moyen et le long terme de l'adéquation entre le trafic et les capacités des installations terminales ;
- la Direction de l'immobilier propose la politique immobilière aéroportuaire et de diversification (hors terminaux passagers et aviation d'affaires, et bâtiments associés) ;
- la Direction ingénierie et aménagement, créée en juin 2015 et qui réunit la Direction de la maîtrise d'ouvrage déléguée et la Direction de l'ingénierie et de l'architecture, propose, au travers de plans de masse et de schémas d'évolution à long terme, une politique d'aménagement des plates-formes qui permette une conduite équilibrée des politiques sectorielles (capacité aéronautique, immobilière, transport, environnement) et l'intégration des préoccupations du développement durable et de la responsabilité sociétale d'entreprise.

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

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

- pour la maîtrise d'ouvrage : par les trois directeurs d'aéroport, le Directeur de l'immobilier, et le Directeur du cabinet pour le nouveau siège, d'une part, et par la Direction de la maîtrise d'ouvrage déléguée, qui vient en assistance aux maîtres d'ouvrage, d'autre part ;
- pour la maîtrise d'œuvre : par la Direction de l'ingénierie et de l'architecture et par les bureaux d'études des directions d'aéroport et de la Direction de l'immobilier pour les projets locaux d'ampleur limitée.

L'organisation des rôles et responsabilités permet d'organiser une relation structurée du type donneur d'ordre/pilote à même de garantir l'atteinte des objectifs définis par la maîtrise d'ouvrage en termes de délais, coûts et qualité. Cette relation se traduit, entre le maître d'ouvrage et le maître d'ouvrage délégué, par une lettre de cadrage (objectifs, étude de la rentabilité du projet), confirmée par une lettre de mission (lancement des études, suivies de la construction de l'ouvrage). Les relations entre la maîtrise d'ouvrage déléguée et la maîtrise d'œuvre sont quant à elles systématiquement régies par une convention de maîtrise d'œuvre qui fait l'objet d'un suivi de projet régulier.

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

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

Par ailleurs, la Direction de la maîtrise d'ouvrage déléguée dispose d'un pôle dédié destiné à renforcer le management des projets en amont, en appui des directions des maîtres d'ouvrage. La Direction de l'ingénierie et de l'architecture comporte une unité qui travaille en étroite collaboration avec les équipes d'exploitation afin d'assurer la maîtrise de la mise en service des nouvelles installations techniques dans les bâtiments aéroportuaires. Par ailleurs, depuis 2015, les missions de commissionnement que la Direction effectue sont soumises à évaluation de la part des clients internes, dans le cadre de la démarche d'amélioration continue.

La Direction de l'ingénierie et de l'architecture poursuit le déploiement de la démarche BIM (*Building Information Modeling*) sur des projets identifiés. Cette méthode de travail repose sur la mise en place d'une maquette numérique 3D multidisciplines et interopérable, fédérant ainsi l'ensemble des acteurs d'un projet (maître d'ouvrage, assistants à la maîtrise d'ouvrage, maître d'œuvre, sous-traitants, entreprises). Des actions de formation sont conduites en conséquence au sein de la Direction.

La maîtrise d'ouvrage déléguée et la maîtrise d'œuvre utilisent l'outil SPIRIT (Suivi, Pilotage Intégré et *Reporting* des Investissements et des Travaux) qui permet de renforcer le pilotage et le suivi des projets sur le plan des délais et des coûts, notamment grâce au *reporting* automatisé qui donne aux maîtres d'ouvrage plus de visibilité sur les projets. Par ailleurs, un module visant à automatiser et à sécuriser le suivi comptable des marchés de grands travaux a été mis en place fin 2015.

Le schéma directeur de la qualité de la maîtrise d'ouvrage déléguée, qui réunit les informations relatives aux processus de conduite de projet, suit un processus d'actualisation périodique et d'amélioration continue. La Direction de l'ingénierie et de l'architecture, pour sa part, est certifiée ISO 9001 (l'audit de suivi ayant été conduit avec succès en 2015), ainsi que le Laboratoire qui lui est rattaché, accrédité en outre par le Comité Français d'Accréditation – COFRAC dans le cadre de la norme ISO 17025.

La Direction de l'immobilier a pour mission de valoriser et densifier les actifs de l'entreprise, pour ce qui concerne les aménagements immobiliers situés sur son périmètre d'intervention. Dans ce cadre, la Direction a poursuivi en 2015 son action sur le foncier afin de sécuriser la propriété pleine et entière d'Aéroports de Paris sur ses territoires.

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

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

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

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

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

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

LA POLITIQUE GROUPE DE PILOTAGE DES FILIALES ET PARTICIPATIONS ET DE DÉVELOPPEMENT À L'INTERNATIONAL

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

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

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

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

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

En particulier, le comité Groupe assure le suivi périodique de la stratégie des filiales et participations, et de leurs projets et risques majeurs. Sur son périmètre, il se prononce sur les projets d'investissements financiers inférieurs à 3 millions d'euros, à l'exclusion de Schiphol Group, TAV Airports et TAV Construction ; au-delà de ce montant, les décisions sont prises conformément au règlement du comité des engagements (COE) Groupe. Concernant les deux dernières participations citées, seuls les investissements de plus de 30 millions d'euros ou les contrats supérieurs à 100 millions d'euros relèvent des prérogatives d'instruction du comité Groupe afin notamment d'éclairer le vote des représentants Aéroports de Paris aux conseils d'administration de ces participations.

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

Afin d'assurer la cohérence du pilotage au niveau du Groupe, la Direction internationale et des participations s'appuie systématiquement sur la contribution que lui apportent des collaborateurs dédiés au sein de la société mère et appartenant à la Direction juridique et des assurances ainsi qu'à la Direction des comptabilités (notamment le pôle fiscalité).

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

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

LES DIRECTIONS D'AÉROPORT

Les activités opérationnelles au cœur du fonctionnement aéroportuaire relèvent des directions d'aéroport qui s'appuient principalement sur des référentiels externes et internes spécifiques à leurs activités. Les actions qu'elles engagent relèvent :

- des obligations réglementaires de l'entreprise, déterminées par le Code de l'aviation civile et par le cahier des charges de la société Aéroports de Paris (annexe 1 du décret n° 2005-828 du 20 juillet 2005) pour ce qui concerne :
  - l'environnement, couvert par la norme ISO 14001,
  - la sûreté du transport aérien, qui fait l'objet de programmes de sûreté sur la base desquels est délivré un agrément de sûreté (*cf.* art L. 6342-1 du Code des transports),
  - la sécurité aéroportuaire, pour laquelle sont délivrés des certificats de sécurité aéroportuaire par le ministre chargé de l'Aviation civile (*cf.* art. L. 6331-3 du Code des transports) ;
- de démarches de progrès ou d'amélioration continue qui leur sont propres pour ce qui concerne :
  - la qualité, couverte par la norme ISO 9001,
  - la santé et la sécurité au travail, couvertes par la norme OHSAS 18001 ; et
- d'une démarche d'entreprise concernant le management de l'énergie, couverte par la norme ISO 50001.

Les aéroports Paris-Charles de Gaulle et Paris-Orly organisent chacun leur démarche d'amélioration continue dans le cadre d'un SMI – Système de Management Intégré – qui réunit les exigences, les normes et les référentiels réglementaires ou spécifiques relatifs aux six thèmes cités ci-dessus.

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

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

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

Les MMI présentent l'organisation, les objectifs et les engagements de chacun des deux aéroports ainsi que les dispositions managériales et méthodologiques mises en œuvre pour garantir la conformité des plates-formes à ces exigences, normes et référentiels. Une politique générale SMI est rédigée par chacun des directeurs des aéroports Paris-Charles de Gaulle et Paris-Orly.

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

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

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

Par ailleurs, Aéroports de Paris a conservé en 2015 la certification *Airport Carbon Accreditation* pour ses efforts en matière de réduction des gaz à effet de serre, de niveau 3 pour Paris-Orly et Paris-Charles de Gaulle et a obtenu la certification de niveau 3 pour Paris-Le Bourget. Pour sa part, la Direction de l'immobilier décline localement le système de management environnemental et s'intègre dans le périmètre des certifications attribuées aux aéroports.

En matière de sûreté, les programmes de sûreté, incluant les programmes d'assurance qualité, des aéroports Paris-Charles de Gaulle, Paris-Le Bourget et Paris-Orly ont été approuvés par les préfets territorialement compétents respectivement en avril 2014, juin 2012 et mars 2013 pour une durée de cinq ans chacun. Dans le cadre de la certification des SMI, la qualité de l'activité sûreté des aéroports Paris-Charles de Gaulle et Paris-Orly est intégrée dans le périmètre soumis à la certification ISO 9001. Les 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.

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

6.3 Le dispositif et les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatifs à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière

Les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière couvrent les processus de pilotage de l'organisation comptable et financière et d'alimentation des données comptables. Elles relèvent de la Direction finances, gestion et stratégie et de la Direction des comptabilités, qui appartiennent au pôle finances, stratégie et administration, ainsi que de la Direction internationale et des participations.

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

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

PROCESSUS DE PILOTAGE DE L'ORGANISATION COMPTABLE ET FINANCIÈRE

Organisation

La Direction finances, gestion et stratégie assure le pilotage stratégique et financier du Groupe. Elle est garante de l'exécution du CRE, en cohérence avec le plan stratégique, pilote les principaux leviers de la régulation économique, assure des missions d'expertise financière et d'études prospectives, et est en charge de la communication financière. Elle fournit à la Direction générale et aux différentes directions des informations et des analyses financières leur permettant de piloter leur performance. Elle contribue à la fixation et au suivi d'objectifs financiers et à la détermination d'éventuelles actions correctrices en vue d'assurer la pérennité économique du Groupe. Elle s'appuie sur une filière contrôle de gestion qu'elle anime.

Pour sa part, la Direction internationale et des participations est en charge de l'alignement des objectifs financiers des filiales et participations sur ceux du Groupe, ainsi que du pilotage et du contrôle opérationnels et financiers des filiales et des participations. Ces deux directions mettent en œuvre, sur leurs périmètres respectifs, des stratégies maximisant la création de valeur pour le Groupe.

La Direction des comptabilités met à la disposition des différents organes de la Société des informations comptables et financières leur permettant de piloter leurs performances dans le cadre de la stratégie de l'entreprise. Elle a la responsabilité de la production des comptes sociaux et consolidés en conformité avec les normes comptables françaises et internationales en vigueur ainsi que de la mise en place de procédures comptables fiables. Elle comprend le pôle fiscalité.

Normes comptables
Le livre des procédures comptables regroupe principalement la présentation de la fonction comptable, les grands principes comptables ainsi que l'intégralité des notes et procédures comptables applicables à l'entreprise. Ces dernières sont revues régulièrement et actualisées en cas de modifications structurantes. Les facteurs de risques et les éléments de maîtrise mis en place y sont toujours intégrés.

Systèmes d'information
Les dispositifs et procédures s'appuient notamment sur un système d'information articulé autour des progiciels SAP pour les comptabilités générale et analytique, SAP BFC pour la consolidation et le *reporting*, et *Hyperion Interactive Reporting* pour la rédaction des tableaux de bord.

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

Le pôle systèmes d'information (SI) Gestion Finances de la Direction des systèmes d'information assure, pour les directions concernées du pôle finances, stratégie et administration, l'expertise fonctionnelle, l'administration et le support des systèmes d'information comptables et financiers, l'assistance à la maîtrise d'ouvrage et la maîtrise d'œuvre des projets informatiques dans ce domaine.

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

Outils de pilotage
La Direction finances, gestion et stratégie produit tous les mois, en s'appuyant notamment sur les notes d'analyse établies par les entités, un tableau de bord destiné au Comex ; ce tableau de bord est produit de façon semi-automatisée. Il intègre les comptes mensuels consolidés du Groupe ainsi que l'information sectorielle comparable à l'information comptable établie conformément à la norme IFRS 8.

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

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

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

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

De plus, les responsables des unités opérationnelles, de certaines unités fonctionnelles et des sociétés consolidées attestent, par la signature d'une lettre d'engagement, de l'exactitude des informations comptables communiquées, afférentes à leur périmètre de responsabilité.

Communication financière
En tant qu'émetteur de l'information réglementée, la Direction finances, gestion et stratégie exerce une maîtrise de l'élaboration et de la diffusion des messages à caractère financier. Elle est chargée de valider, avec la Direction juridique et des assurances, les projets de communication contenant une « information sensible », c'est-à-dire une information financière ou juridique, ou ayant des implications financières ou juridiques, une indication chiffrée et/ou une information susceptible d'avoir une influence sur le cours de bourse d'Aéroports de Paris.

Deux procédures, portant l'une sur la communication du Groupe Aéroports de Paris et l'autre sur la communication financière du Groupe, visent à garantir la fiabilité de l'information, notamment financière, et à s'assurer du respect par le Groupe de ses obligations dans ce domaine.

Un calendrier annuel des principales obligations périodiques du Groupe en matière de communication comptable, financière et vis-à-vis des actionnaires, est établi par la Direction juridique et des assurances et diffusé en interne.

Si, aujourd'hui, le principal canal de diffusion de la communication financière privilégié par Aéroports de Paris est son site Internet (www.aeroportsdeparis.fr), le Groupe envisage d'utiliser, en complément, un ou plusieurs médias sociaux (Twitter, Facebook…) dans le respect de la recommandation AMF n° 2014-15[1]. Une mise à jour de la procédure sur la communication du groupe Aéroports de Paris est en cours de finalisation pour encadrer ces nouvelles pratiques.

7 La surveillance périodique du dispositif

La surveillance du dispositif de contrôle interne et de gestion des risques, permettant son amélioration continue, est assurée par la Direction de l'audit et par des structures externes telles que les Commissaires aux comptes et d'autres organismes relevant, notamment, des services de l'État.

7.1 La Direction de l'audit

La Direction de l'audit a pour objectif de donner en toute indépendance à l'entreprise et au Groupe une assurance raisonnable sur le degré de maîtrise de ses opérations, leur conformité aux lois et règlements et aux procédures internes mises en place, le respect des orientations stratégiques et des instructions de la Direction générale, et la fiabilité des informations financières. Lors des audits, elle s'assure que les risques significatifs (opérationnels, financiers, de conformité) sont pris en compte de manière appropriée et que toutes les conditions sont

[1] *Communication des sociétés cotées sur leur site Internet et sur les médias sociaux – DOC – 2014-15.*

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. Le Directeur de l'audit a attesté, lors de la séance du comité d'audit et des risques du 08 décembre 2015, avoir exercé son activité d'audit en toute indépendance. En outre, la Direction est en relation avec les Commissaires aux comptes qu'elle rencontre régulièrement.

La Direction a pour vocation d'intervenir dans tous les domaines d'activité de l'entreprise et de ses filiales. Elle met en œuvre le programme d'audit annuel validé par le Comex et examiné par le comité d'audit et des risques. Adhérente de l'IFACI (Institut Français de l'Audit et du Contrôle 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 2015, elle a été révisée en raison du changement de directeur et d'ajustements intervenus dans la méthodologie.

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

La Direction de l'audit rend compte au Comex et au comité d'audit et des risques du suivi des plans d'actions des audits internes. Elle rend compte par ailleurs devant les mêmes instances du suivi des conclusions tirées des audits réalisés au sein d'Aéroports de Paris par des instances de contrôle et de surveillance externes (audits réalisés par les Commissaires aux comptes, audits portant sur la sécurité informatique, sur la sécurité et la sûreté aéroportuaires, à l'exception des audits de systèmes de management).

S'inscrivant dans une démarche qualité, la Direction de l'audit adresse aux responsables des entités auditées un questionnaire d'évaluation des missions d'audit afin de déceler des pistes d'amélioration de son activité.

7.2 Les structures externes de contrôle

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

Par ailleurs, Aéroports de Paris est soumis à des contrôles spécifiques en raison de son caractère d'entreprise détenue majoritairement par l'État. Ainsi, la Cour des comptes, la Commission des affaires économiques de l'Assemblée nationale et du Sénat, le Contrôle général économique et financier, le Conseil général de l'environnement et du développement durable, notamment, exercent une surveillance dans les domaines financier, de gestion et de contrôle interne.

L'entreprise est également soumise à des contrôles de nature opérationnelle effectués par la DGAC et la Commission européenne dans le cadre de la conformité à la réglementation, et à des contrôles de nature organisationnelle par des organismes externes, certificateurs agréés, dans le cadre de l'obtention de certifications de systèmes de management.

Elle fait enfin l'objet d'évaluations par les agences de notation financière, mentionnées dans le rapport de gestion 2015 – chapitre 3 – Risques et gestion des risques.

A3

Rapport des commissaires aux comptes sur le rapport du Président du conseil d'administration

Aux Actionnaires,

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 2015.

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 ce 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 de commerce.

Paris-La Défense et Neuilly-Sur-Seine, le 21 mars 2016

Les Commissaires aux comptes

DELOITTE & Associés		ERNST & YOUNG et Autres
Thierry Benoit	Olivier Broissard	Jacques Pierres

A4

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 4.15 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.

Conception & réalisation LABRADOR +33 (0)1 53 06 30 80

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, surcoût éventuel lié à votre opérateur non compris
Agence Graphique/Imprimerie/Repro/Traduction/Signalétique - 01 49 75 62 71 - Dépôt légal - mars 2016 - N° 05780 - *IMPRIM'VERT®*
Photo : LE BRAS Gwen - Zoo Studio pour Aéroports de Paris

3950*

aeroportsdeparis.fr

Aéroports de Paris
291 boulevard Raspail
75675 Paris cedex 14

AÉROPORTS DE PARIS