

Document de référence et rapport financier annuel 2013



AÉROPORTS DE PARIS



AÉROPORTS DE PARIS

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

2013

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 d'Aéroports de Paris relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2012, ainsi que le rapport des Commissaires aux comptes y afférent, figurant au chapitre 20 du document de référence d'Aéroports de Paris déposé auprès de l'AMF le 26 avril 2013 sous le numéro D.13-0437 (le « document de référence 2012 ») ;
- * les comptes consolidés d'Aéroports de Paris relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2011, ainsi que le rapport des Commissaires aux comptes y afférent, figurant au chapitre 20 du document de référence d'Aéroports de Paris déposé auprès de l'AMF le 6 avril 2012 sous le numéro D.12-0297 (le « document de référence 2011 ») ;
- * l'examen de la situation financière et du résultat d'Aéroports de Paris pour les exercices clos les 31 décembre 2011 et 2012 figurant respectivement au chapitre 9 des documents de référence 2011 et 2012 ;
- * les rapports des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés au titre des exercices clos les 31 décembre 2011 et 2012 figurant en annexe 1 des documents de référence 2011 et 2012.



Le présent document de référence a été déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 31 mars 2014, conformément à l'article 212-13 de son règlement général. Il pourra être utilisé à l'appui d'une opération financière s'il est complété par une note d'opération visée par l'AMF. Ce document a été établi par l'émetteur et engage la responsabilité de ses signataires.

Sommaire

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

01	PERSONNES RESPONSABLES DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE ET DU RAPPORT FINANCIER ANNUEL	RFA	05	
1.1	Responsable du document de référence et du rapport financier annuel 2013		5	
1.2	Attestation du responsable		5	
02	CONTRÔLEURS LÉGAUX DES COMPTES		6	
2.1	Commissaires aux comptes titulaires au titre de l'exercice 2013		6	
2.2	Commissaires aux comptes suppléants au titre de l'exercice 2013		6	
03	INFORMATIONS FINANCIÈRES SÉLECTIONNÉES		7	
3.1	Nouvelle présentation des comptes consolidés		7	
3.2	Compte de résultat consolidé résumé		8	
3.3	Bilan consolidé résumé		8	
3.4	Flux de trésorerie consolidés résumés		8	
3.5	Endettement financier		9	
04	FACTEURS DE RISQUES	RFA	10	
4.1	Facteurs de risques		10	
4.2	Gestion des risques		16	
05	INFORMATIONS CONCERNANT LA SOCIÉTÉ		17	
5.1	Informations		17	
5.2	Historique de la société		18	
5.3	Investissements		19	
06	APERÇU DES ACTIVITÉS		22	
6.1	Présentation de l'activité		22	
6.2	Présentation du marché		27	
6.3	Description des plates-formes détenues ou gérées directement par Aéroports de Paris		32	
6.4	Description des activités		41	
07	ORGANIGRAMME		65	
7.1	Organigramme simplifié du Groupe au 31 décembre 2013		65	
08	PROPRIÉTÉS IMMOBILIÈRES ET ÉQUIPEMENTS		66	
8.1	Propriétés immobilières et équipements		66	
8.2	Contraintes environnementales		67	
09	EXAMEN DE LA SITUATION FINANCIÈRE ET DU RÉSULTAT	RFA	68	
9.1	Chiffres clés		68	
9.2	Analyse des résultats 2013		69	
9.3	Faits marquants de l'exercice 2013		75	
10	RFA TRÉSORERIE ET CAPITAUX		77	
10.1	Capitaux propres		77	
10.2	Flux de trésorerie		77	
10.3	Financement		79	
10.4	Gestion des risques financiers		79	
10.5	Engagements du Groupe		79	
11	RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT, BREVETS ET LICENCES		80	
11.1	Recherche et développement		80	
11.2	Marques, brevets et licences		80	
12	INFORMATIONS SUR LES TENDANCES		81	
12.1	Événements récents		81	
12.2	Perspectives		81	
13	PRÉVISIONS DE BÉNÉFICE		82	
13.1	Objectifs sur la période 2011-2015		82	
13.2	Prévisions du Groupe en 2014		83	
13.3	Rapport des Commissaires aux comptes sur les prévisions de bénéfice		83	
14	ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION GÉNÉRALE	RFA	84	
14.1	Conseil d'administration	RFA	84	
14.2	Renseignements personnels concernant les membres du conseil d'administration		100	
15	RÉMUNÉRATION ET AVANTAGES DES DIRigeANTS		101	
15.1	Rémunération des mandataires sociaux	RFA	101	
15.2	Rémunérations versées aux administrateurs		103	
15.3	Rémunérations versées aux censeurs		104	
15.4	Actions de la société détenues par les administrateurs et censeurs		104	
15.5	Rémunération des membres du comité exécutif		105	
15.6	Retraites et autres avantages		106	

16	FONCTIONNEMENT DES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION	107	
16.1	Fonctionnement des organes d'administration et de direction	107	RFA
16.2	Fonctionnement des comités associés au conseil d'administration	114	
16.3	Régime de gouvernement d'entreprise – Adhésion aux principes de gouvernance	117	
17	INFORMATIONS SOCIALES, ENVIRONNEMENTALES ET SOCIÉTALES	118	
17.1	Informations sociales	118	
17.2	Indicateurs sociaux du Groupe	125	
17.3	Informations environnementales	126	
17.4	Informations sociétales	131	
17.5	La politique de développement durable et de responsabilité sociétale d'entreprise (RSE) d'Aéroports de Paris	133	
17.8	Note méthodologique du reporting social, sociétal et environnemental	134	
18	PRINCIPAUX ACTIONNAIRES	137	
18.1	Actionnariat de la société	137	RFA
18.2	Changement de contrôle de la société	138	RFA
18.3	Pactes d'actionnaires	138	
19	OPÉRATIONS AVEC LES APPARENTÉS	140	
19.1	Relations avec l'État et les autorités administratives	140	
19.2	Relations avec des apparentés	141	
20	INFORMATIONS FINANCIÈRES CONCERNANT LE PATRIMOINE, LA SITUATION FINANCIÈRE ET LES RÉSULTATS	142	
20.1	Comptes consolidés et annexes du groupe Aéroports de Paris au 31 décembre 2013	143	
20.2	Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	210	
20.3	Comptes sociaux et annexes d'Aéroports de Paris au 31 décembre 2013	212	
20.4	Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels	244	
20.5	Informations financières pro forma	245	
20.6	Informations financières intermédiaires	245	
20.7	Politique de distribution des dividendes	245	
20.8	Procédures judiciaires et d'arbitrage	245	
20.9	Changement significatif de la situation financière ou commerciale depuis le 31 décembre 2013	246	
21	INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES CONCERNANT LE CAPITAL SOCIAL ET DISPOSITIONS STATUTAIRES	247	
21.1	Informations concernant le capital social	247	
21.2	Dispositions statutaires	251	
22	CONTRATS IMPORTANTS	253	
23	INFORMATIONS PROVENANT DE TIERS, DÉCLARATIONS D'EXPERTS ET DÉCLARATIONS D'INTÉRÊTS	254	
24	DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC	255	
25	INFORMATIONS SUR LES PARTICIPATIONS	256	
A1	ANNEXE 1	257	
	RAPPORT SPÉCIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS RÉGLEMENTÉS	257	
	Assemblée générale d'approbation des comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2013	257	
	Conventions et engagements soumis à l'approbation de l'assemblée générale	257	
A2	ANNEXE 2	262	
	RAPPORT DU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION	263	
	Rapport du Président du conseil d'administration sur la composition du conseil et l'application du principe de représentation équilibrée des femmes et des hommes en son sein, les conditions de préparation et d'organisation des travaux du conseil d'administration ainsi que sur les procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par Aéroports de Paris au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2013 (article L. 225-37 du Code de commerce)	263	
A3	ANNEXE 3	283	
	RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LE RAPPORT DU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION	284	
A4	ANNEXE 4	284	
	RAPPORT FINANCIER ANNUEL	285	



Personnes responsables du document de référence et du rapport financier annuel



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

1.1 Responsable du document de référence et du rapport financier annuel 2013

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 de l'exercice clos le 31 décembre 2013 ont fait l'objet d'un rapport des contrôleurs légaux figurant au chapitre 20 du présent document de référence. Dans ce rapport, 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 3.3 et 12.2 de l'annexe aux comptes consolidés qui exposent notamment les effets du changement de méthode comptable lié à l'adoption de la norme IAS 19 révisée, relative aux avantages du personnel.

Les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2012 ont fait l'objet d'un rapport des contrôleurs légaux figurant au chapitre 20 du document de référence 2012. Ce rapport ne contient pas d'observations.

Les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2011 ont fait l'objet d'un rapport des contrôleurs légaux figurant au chapitre 20 du document de référence 2011. Dans ce rapport, 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 3.2 de l'annexe aux comptes consolidés qui expose un changement de méthode comptable relatif à la consolidation des entités contrôlées conjointement.

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



02

Contrôleurs légaux des comptes

2.1 Commissaires aux comptes titulaires au titre de l'exercice 2013

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

Représenté par Jacques Pierres

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

Représenté par Philippe Arnaud

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

2.2 Commissaires aux comptes suppléants au titre de l'exercice 2013

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

Représenté par Gérard Delprat

Nommé le 28 mai 2009

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

Nommé le 28 mai 2009

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



03

Informations financières sélectionnées

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

Les comptes consolidés d'Aéroports de Paris au titre des exercices clos le 31 décembre 2013, le 31 décembre 2012 et le 31 décembre 2011 ont été établis conformément au référentiel IFRS.

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

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

3.1 Nouvelle présentation des comptes consolidés

Depuis le 1^{er} janvier 2013, le groupe Aéroports de Paris applique la norme IAS 19 « Avantages du personnel » telle que révisée en 2011, qui supprime notamment l'option permettant de différer la reconnaissance des gains et pertes actuariels des engagements sociaux, appelée « méthode du corridor ». Ainsi, les gains et pertes relatifs aux écarts actuariels des engagements sociaux sont désormais comptabilisés immédiatement en « autres éléments » du résultat global.

Par ailleurs, le groupe Aéroports de Paris a choisi de comptabiliser dorénavant la charge relative aux engagements sociaux en distinguant le coût des services rendus (en résultat opérationnel), des coûts de

l'actualisation de l'engagement (en résultat financier), conformément à cette même norme. Jusqu'en 2012 la charge était intégralement comptabilisée en résultat opérationnel.

Des comptes annuels 2012 *pro forma* ainsi que des comptes *pro forma* 2011 ont été établis en cohérence avec les changements décrits ci-avant ⁽¹⁾.

(1) Voir la note 12.2.5 des annexes aux comptes consolidés figurant au chapitre 20.

3.2 Compte de résultat consolidé résumé

(en millions d'euros)	2013	2012 pro forma	2011 pro forma
Chiffre d'affaires ⁽¹⁾	2 754	2 640	2 502
EBITDA ⁽²⁾	1 075	1 026	981
Résultat opérationnel courant (y compris MEE opérationnelles) ⁽³⁾	680	655	616
Résultat opérationnel (y compris MEE opérationnelles)	657	652	661
Résultat net part du Groupe	305	339	345

(1) Produits des activités ordinaires.

(2) Résultat opérationnel courant (y compris 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)	2013	2012 pro forma	2011 pro forma
Actifs non courants	7 814	7 829	6 873
Actifs courants	1 825	1 554	1 981
TOTAL ACTIF	9 638	9 383	8 854
Capitaux propres	3 825	3 712	3 627
Passifs non courants	4 363	4 180	3 568
Passifs courants	1 450	1 491	1 659
TOTAL CAPITAUX PROPRES ET PASSIF	9 638	9 383	8 854

3.4 Flux de trésorerie consolidés résumés

(en millions d'euros)	2013	2012	2011
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles	814	915	860
Flux de trésorerie utilisés par les activités d'investissement	(479)	(1 424)	(610)
Flux de trésorerie provenant des activités de financement	(77)	197	61
Variation de la trésorerie	257	(312)	312
Trésorerie d'ouverture	796	1 108	796
Trésorerie de clôture	1 053	796	1 108

3.5 Endettement financier

(en millions d'euros)	2013	2012	2011
Dettes financières	4 154	3 914	3 461
Instruments financiers dérivés passif	22	39	27
Endettement financier brut	4 177	3 953	3 488
Instruments financiers dérivés actif	(122)	(154)	(148)
Trésorerie et équivalents de trésorerie	(1 056)	(797)	(1 134)
Endettement financier net	2 999	3 003	2 206
Dettes nettes/EBITDA	2,79	2,93 ⁽¹⁾	2,27 ⁽¹⁾
Dettes nettes/Capitaux propres (<i>gearing</i>)	0,78	0,81 ⁽¹⁾	0,61 ⁽¹⁾

(1) Pro forma.



Facteurs de risques RFA

4.1 FACTEURS DE RISQUES	10	4.2 GESTION DES RISQUES	16
Risques liés au transport aérien	10	Politique de gestion des risques	16
Risques juridiques	11	Risques d'assurance	16
Risques liés au caractère réglementé de l'activité	11		
Risques liés aux activités d'Aéroports de Paris	12		
Risques financiers	13		
Facteurs de dépendance	15		

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.

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 ou de celle de la grippe H1N1, 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.

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 exceptionnelles, pourrait avoir un impact important sur l'activité de l'entreprise. Ces événements peuvent perturber le fonctionnement des infrastructures aéroportuaires de manière directe, en réduisant les capacités d'exploitation des installations voire en conduisant à leur fermeture temporaire. Ils peuvent aussi avoir un impact sur le fonctionnement des compagnies aériennes, des prestataires de services essentiels ou des réseaux névralgiques nécessaires au fonctionnement de l'entreprise (électricité, eau, routes, carburants...), ayant alors un impact indirect sur les capacités de fonctionnement des installations de l'entreprise.

Risques liés aux crises géopolitiques, aux menaces ou attentats terroristes

Un attentat terroriste, qu'il survienne en France ou à l'étranger, serait de nature à réduire le niveau du trafic aérien pour une période indéterminée, comme cela a été le cas après les attentats du

11 septembre 2001. Si ce risque survenait sur l'une des plates-formes gérées par Aéroports de Paris, l'aéroport concerné pourrait être totalement ou partiellement fermé. En outre, il existerait un risque que les victimes d'actes terroristes cherchent à obtenir réparation auprès d'Aéroports de Paris en mettant en cause sa responsabilité.

Par ailleurs, les mesures de sûreté pourraient être renforcées à la suite d'un acte, d'une tentative d'acte terroriste ou d'une augmentation de la menace, augmentant la gêne occasionnée aux passagers, réduisant les capacités d'accueil des plates-formes, accroissant les dépenses de sûreté du Groupe, notamment par la mise en œuvre de dispositifs supplémentaires et entraînant une révision du programme d'investissements (même si le système actuel prévoit qu'Aéroports de Paris finance l'ensemble des dépenses de sûreté par le produit de la taxe d'aéroport (< revenus liés à la sûreté et à la sécurité aéroportuaire >), collectée et redistribuée par la Direction générale de l'aviation civile à Aéroports de Paris).

De même, les évolutions politiques dans certains pays peuvent amener les passagers à différer leurs déplacements et les compagnies aériennes à interrompre les dessertes concernées de façon plus ou moins durable, comme ce fut un temps le cas lors des révoltes du « printemps arabe » en 2011.

Risques juridiques

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

Risques liés au caractère réglementé de l'activité

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

Risques liés à la régulation économique

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

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

Risques liés aux contraintes environnementales

Les activités de transport aérien sont soumises à une réglementation environnementale stricte⁽³⁾, notamment en matière de nuisances sonores, de qualité de l'air, de protection des eaux et de gestion des déchets. Le renforcement des différentes réglementations pourrait entraîner des dépenses supplémentaires pour Aéroports de Paris afin de se mettre en conformité avec ces évolutions réglementaires, ou imposer de nouvelles restrictions d'utilisation d'équipements ou d'installations.

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⁽⁴⁾. Des règles de plus en plus contraignantes pourraient être adoptées par les autorités européennes et par les autorités françaises, ce qui pourrait se traduire par un alourdissement des exigences opérationnelles ou la prise à la charge par Aéroports de Paris d'obligations supplémentaires. De surcroît, les dépenses de sûreté et autres missions d'intérêt général sont actuellement financées par la taxe d'aéroport. Aéroports de Paris ne peut toutefois pas garantir qu'aucune évolution de la réglementation ne remettra en cause ce principe de financement. Par ailleurs, l'État définit le cadre juridique de la sécurité aéroportuaire⁽⁵⁾. 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.

(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 ».

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

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

(5) Voir également le paragraphe du chapitre 6 « Législation en termes de sécurité aéroportuaire ».

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 31,7 % du trafic est en correspondance en 2013, est en concurrence avec les autres grands aéroports européens spécialisés dans les plates-formes de correspondance (*hub*). Cette concurrence pourrait se renforcer 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 15,0 % du trafic total en 2013, est en concurrence pour leur accueil avec des aéroports desservant l'Île-de-France qui ne sont pas gérés par Aéroports de Paris⁽¹⁾.

Risques liés à la structure du portefeuille clients

Air France, membre de l'alliance SkyTeam, est le premier client d'Aéroports de Paris. En 2013, il a représenté environ 24 % du chiffre d'affaires du Groupe et 49,5 % du trafic de passagers sur les plates-formes de Paris-Charles de Gaulle et Paris-Orly. Un changement dans sa stratégie, notamment dans l'organisation de son réseau autour d'une ou plusieurs plates-formes de correspondance, la fermeture ou la délocalisation de certaines de ses lignes, des difficultés financières 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.

Risques liés aux investissements

Aéroports de Paris poursuit un programme d'investissements significatifs, notamment dans le cadre du CRE 2011-2015⁽²⁾. 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 pourraient provoquer des dépassements significatifs de budget. De tels retards pourraient également avoir un impact négatif sur la croissance envisagée des capacités des plates-formes d'Aéroports de Paris et engendrer des surcoûts d'exploitation. En outre, Aéroports de Paris pourrait être obligé de payer des pénalités contractuelles en cas de retard de livraison des ouvrages. Aéroports de Paris peut également être amené à supporter les conséquences financières de malfaçons affectant les ouvrages réalisés pour son compte.

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

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 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 ;
- * 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 aviaire ou 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

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

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

de sûreté et des mesures sanitaires et met en œuvre les déclinaisons particulières des plans nationaux (Vigipirate, Piratox, Piratnet, 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

L'activité commerce est sensible 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.

Risques liés à l'activité immobilière

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

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.

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 %⁽¹⁾. 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⁽²⁾. De surcroît, s'il était mis prématurément un terme à l'alliance, les bénéfices escomptés de l'alliance, et notamment les synergies, pourraient ne pas être intégralement réalisés. Enfin, Aéroports de Paris ne peut donner aucune assurance quant au succès de l'alliance industrielle et capitaliste et des bénéfices attendus.

Risques financiers

Les risques principaux attachés aux instruments financiers du Groupe sont le risque de crédit, le risque de liquidité et le risque de marché.

Les principaux passifs financiers du Groupe sont constitués d'emprunts obligataires, de prêts bancaires, d'instruments dérivés, de location financement, de dettes fournisseurs et éventuellement de découverts bancaires. L'objectif principal de ces passifs financiers est de financer les activités opérationnelles du Groupe.

Le Groupe détient par ailleurs des actifs financiers tels que des créances clients et de la trésorerie, des instruments dérivés et des dépôts à court terme qui sont générés directement par ses activités.

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

Risque de crédit

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

Clients et autres débiteurs

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

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

Les éléments quantitatifs concernant les créances commerciales ainsi que l'antériorité des créances courantes sont précisés en note 30.3.4 des comptes consolidés disponibles sur le site d'Aéroports de Paris⁽³⁾.

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

Placements

Concernant le risque de crédit relatif aux autres actifs financiers du Groupe (trésorerie, équivalents de trésorerie, actifs financiers disponibles à la vente et certains instruments dérivés), Aéroports de Paris place ses excédents de trésorerie au travers d'OPCVM⁽⁴⁾ 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.

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

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

(3) Voir chapitre 20.

(4) Organisme de placements collectifs en valeurs mobilières.

Garanties

La politique du Groupe est de n'accorder des garanties financières que pour le compte de filiales détenues en totalité. Au 31 décembre 2013, il existe plusieurs garanties accordées par Aéroports de Paris pour le compte d'ADP Ingénierie et 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 ⁽¹⁾.

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

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

La trésorerie d'Aéroports de Paris est suivie quotidiennement. Tous les mois un reporting reprend notamment les opérations de financement,

les placements et l'analyse des écarts par rapport au budget annuel de trésorerie. Il comprend en outre une ventilation détaillée des placements ainsi qu'éventuellement leur degré de risques.

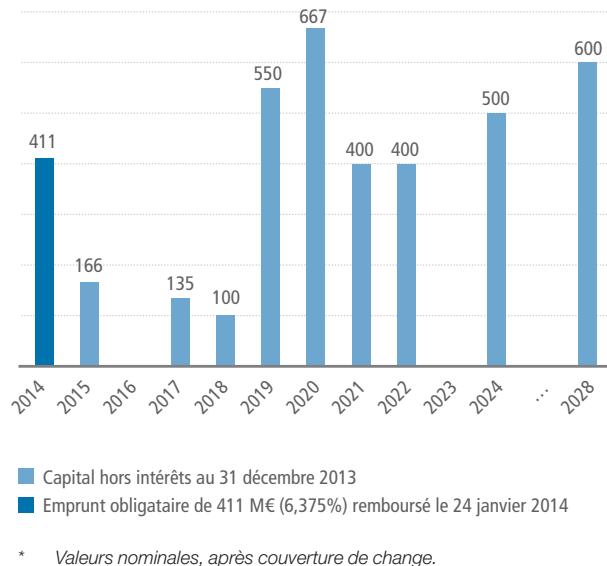
Pour les emprunts contractés auprès de la Banque Européenne d'Investissement (BEI), une clause de concertation pouvant éventuellement conduire à une demande de remboursement anticipé est incluse dans les contrats. Sont concernés notamment par cette clause : un abaissement de la notation d'Aéroports de Paris ⁽²⁾ à un niveau inférieur ou égal à A par l'agence spécialisée Standard & Poor's (ou toute note équivalente émise par une agence de notation comparable), la perte de la majorité du capital social et des droits de vote par l'État et en cas de réduction substantielle du coût du projet tel que défini dans le contrat de prêt (remboursement proportionnel uniquement).

Les emprunts obligataires émis depuis 2008 disposent qu'en cas de changement de contrôle de la société et d'une notation inférieure ou égale à BBB- au moment du changement de contrôle, chaque porteur d'obligation peut exiger le remboursement ou le rachat par l'émetteur de tout ou partie des obligations qu'il détient à leur valeur nominale.

Au 31 décembre 2013, Aéroports de Paris ne dispose d'aucun programme d'EMTN (Euro Medium Term Note), ni de billets de trésorerie.

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

La situation financière d'Aéroports de Paris au 31 décembre 2013 est considérée comme solide. L'échéancier est présenté ci-dessous :



La dette nette s'élève à 2 999 millions d'euros. La maturité moyenne est de 7,8 ans et le coût moyen s'élève à 3,2 % à fin 2013 (contre 3,4 % à fin 2012).

(1) Voir chapitre 20.

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

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'investissement.

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

En juin 2013, Aéroports de Paris a :

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

La dette au 31 décembre 2013, hors intérêts courus et instruments financiers dérivés passif, s'élève à 4 065 millions d'euros et est composée principalement d'emprunts obligataires et bancaires.

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

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

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

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

Au 31 décembre 2013, après prise en compte des swaps de taux d'intérêt, environ 84 % de la dette du Groupe est à taux d'intérêt fixe (83 % à fin 2012).

Risque de change

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

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

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

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

Facteurs de dépendance

Clients

Le chiffre d'affaires généré par Air France a représenté environ 24 % du chiffre d'affaires total d'Aéroports de Paris au titre de l'année 2013.

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 le 11 mars 2009).

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

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

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

La démarche et les dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne sont exposés de manière détaillée en partie 2 du rapport du Président du conseil d'administration⁽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 contrat comporte un volet pertes d'exploitation. Le montant des garanties principales est fixé à 1 000 millions d'euros par sinistre.

Outre la police précitée qui présente un caractère général, la Société a également souscrit des polices particulières en vue de garantir les conséquences de dommages ciblés pouvant affecter certains biens précis comme l'ensemble « 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 Alyzia Sûreté, à l'effet de couvrir leurs activités opérées, selon les cas, en France ou à l'étranger.

(1) Présenté en annexe.



Informations concernant la société

5.1 INFORMATIONS	17	Programme d'investissements de la société Aéroports de Paris entre 2011 et 2015	20
5.2 HISTORIQUE DE LA SOCIÉTÉ	18	Engagements contractuels d'acquisition d'immobilisations	21
5.3 INVESTISSEMENTS	19		
Investissements réalisés par le Groupe au cours des trois derniers exercices	19		

5.1 Informations

Dénomination sociale

Aéroports de Paris.

Forme juridique

Société anonyme depuis le 22 juillet 2005, date d'entrée en vigueur du décret n° 2005-828 du 20 juillet 2005 relatif à la société Aéroports de Paris, pris en application de la loi n° 2005-357 du 20 avril 2005 relative aux aéroports.

Siège social

291, boulevard Raspail, 75014 Paris

Téléphone : + 33 1 43 35 70 00

Registre du commerce et des sociétés

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

Code APE : 5223 Z.

Date de constitution et durée

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

Immatriculation au registre du commerce et des sociétés : 1^{er} 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 ses statuts tels qu'initialement fixés par l'annexe II du décret n° 2005-828 du 20 juillet 2005 portant statuts de la société anonyme Aéroports de Paris. Les lois spécifiques régissant la Société sont notamment la loi n° 2005-357 du 20 avril 2005 relative aux aéroports, le Code de l'aviation civile, le Code des transports et la loi n° 83-675 du 26 juillet 1983 relative à la démocratisation du secteur public.

5.2 Historique de la société

1914

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

1923

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

1945

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

1946

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

1954

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

1961

Inauguration du terminal Sud de Paris-Orly.

1971

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

1974

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

1981-1993

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

1989

Aéroport de Paris devient Aéroports de Paris.

1994

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

1995

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

1997-2000

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

1998-1999

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

2003

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

2005

Ouverture du 1^{er} quart rénové du terminal 1 de l'aéroport de Paris-Charles de Gaulle.

Transformation d'Aéroports de Paris en société anonyme.

2006

Février : 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.

Juin : ouverture du capital et introduction en bourse de la Société.

2007

Mars : ouverture du 2^e quart rénové du terminal 1 de l'aéroport de Paris-Charles de Gaulle.

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

Juin : ouverture du satellite 3, salle d'embarquement des terminaux 2E et 2F de l'aéroport de Paris-Charles de Gaulle.

2008

Mars : réouverture de la jetée d'embarquement du terminal 2E de l'aéroport de Paris-Charles de Gaulle.

Avril : ouverture du 3^e quart rénové du terminal 1 de l'aéroport de Paris-Charles de Gaulle.

Septembre : ouverture du terminal régional 2G de l'aéroport Paris-Charles de Gaulle.

Décembre : 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.

2009

Mars : ouverture du 4^e quart rénové du terminal 1 de Paris-Charles de Gaulle.

2010

Juillet : signature du Contrat de Régulation Économique (CRE) qui fixe sur la période 2011-2015 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.

2011

Juin : 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.

Août : 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.

Décembre : 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

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

Mai : acquisition 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 Ataturk) et de 49 % du capital de TAV Construction (entreprise de bâtiments et travaux publics spécialisée dans la réalisation de projets aéroportuaires).

Juin : ouverture du satellite 4 (Hall M), nouvelle salle d'embarquement du terminal 2E de l'aéroport Paris-Charles de Gaulle.

Novembre : Création de Hub One, une marque commerciale commune regroupant les activités de Hub One et Nomadvice, le leader français dans le domaine des solutions de mobilité et de traçabilité pour les professionnels, acquis en août 2012 par Hub One (anciennement Hub télécom). La marque Hub One fédère l'ensemble des offres et des équipes Telecom et Mobility issues de Hub télécom et Nomadvice.

2013

Avril : 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 ».

Juillet : poursuite du projet « Nouvel envol » de Paris-Orly avec l'ouverture de la nouvelle salle d'embarquement pour les passagers internationaux au Terminal Sud.

Novembre : lancement du projet Cœur d'Orly avec le début des travaux du premier immeuble de bureau Aska.

5.3 Investissements

Investissements réalisés par le Groupe au cours des trois derniers exercices

(en millions d'euros)	2013	2012	2011
Investissements de capacité	74	191	287
Investissements de restructuration	49	66	40
Rénovation et qualité	167	180	195
Développement immobilier	19	61	49
Sûreté	41	64	47
Frais d'études et de surveillance des travaux (FEST)	82	83	63
Autres	13	1	4
Investissements corporels et incorporels, dont	444	647	687
Investissements réalisés par ADP SA ⁽²⁾	431	616	656
Investissements réalisés par les filiales d'Aéroports de Paris	13	31	30

En 2013, les investissements corporels et incorporels réalisés par le Groupe (y compris IAS 23) se sont élevés à 444 millions d'euros dont 431 pour la Maison-mère (616 millions d'euros en 2012). Sur la même période, les filiales ont investi 13 millions d'euros (31 millions d'euros en 2012).

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

- * la mise en service de la galerie de liaison entre le terminal 2F et 2E ;
- * la poursuite de la reconfiguration du seuil 08L du doublet sud de la plate-forme ;
- * la mise en service de la rénovation complète du satellite 5 du terminal 1 ;
- * le démarrage de la mise en place de l'alimentation en 400 Hz du terminal 1 ;

- * la refonte des commerces du terminal 2F ;
- * la finalisation des travaux du bâtiment de liaison entre les terminaux 2A et 2C ;
- * la création d'un passage pour les véhicules sous la voie avion « Echo ».

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

- * le lancement de la refonte des linéaires d'Orly Ouest et d'Orly Sud ;
- * la création de la nouvelle caserne Service de Sauvetage et de Lutte contre l'Incendie des Aéronefs ;
- * la mise en service de l'aire Québec au large d'Orly Ouest ;
- * le lancement des travaux des marais filtrant pour les eaux glycolées ;
- * les travaux préparatoires à l'extension du terminal sud ;

(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.

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

- * l'optimisation de l'Inspection Filtrage de Bagages en Soute du Hall 1 d'Orly Ouest ;
- * la mise en service d'un 3^e tapis bagages à Orly Sud.

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

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

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

Les investissements du périmètre régulé n'incluent pas les investissements du Groupe relatifs à la sûreté, les opérations de diversification immobilière et les activités commerciales, ni les investissements réalisés par les filiales du Groupe, notamment les prises de participations en dehors des plates-formes parisiennes. Depuis le 1^{er} janvier 2011 ⁽¹⁾, le périmètre régulé n'inclut plus non plus les opérations de diversification immobilière et les activités commerciales et de services.

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

Le programme d'investissements de la société Aéroports de Paris pour la période 2011-2015 ⁽²⁾ s'élève à 2 590 millions d'euros dont 1 946 millions d'euros sur le périmètre régulé et 644 millions d'euros sur le périmètre non régulé.

Programme d'investissements du périmètre régulé entre 2011 et 2015

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

(en millions d'euros 2014 à compter de 2014)	2011 réalisé	2012 réalisé	2013 réalisé	2014 prévisionnel	2015 prévisionnel	2011-2015
Investissements de capacité	256	167	66	94	81	664
Paris-Charles de Gaulle	244	164	44	55	35	542
Paris-Orly	12	2	21	39	46	121
Paris-Le Bourget	1	0	0	0	0	1
Investissements de restructuration	36	56	45	32	44	212
Paris-Charles de Gaulle	34	53	42	30	43	202
Paris-Orly	1	3	3	2	1	10
Rénovation et qualité	171	168	137	135	101	713
Investissements courants	120	107	103	112	84	526
Plateformes ⁽³⁾	102	85	85	87	62	419
Immobilier	2	4	2	3	2	13
Autres	17	18	16	22	21	94
Enveloppes dédiées	51	62	34	24	17	187
Qualité de service	42	48	23	19	15	147
Développement durable	9	14	11	5	2	40
Développement immobilier aéroportuaire	21	22	7	12	16	78
Frais d'étude et de surveillance travaux	53	69	65	44	43	273
Autres (dont quotas CO ₂)	3	3	0	0	0	6
TOTAL ADP SA RÉGULÉ	539	485	320	317	286	1 946

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

Dans le cadre du CRE 2011-2015, le programme prévisionnel d'investissements du périmètre régulé pour l'aéroport de Paris-Charles de Gaulle s'élève à 744 millions d'euros (investissements de capacité et de restructuration). Il inclut notamment :

- * la construction du satellite 4 (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 ⁽⁴⁾ 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 ;

(1) Arrêté du 17 décembre 2009 modifiant l'arrêté du 16 septembre 2005 relatif aux redevances pour services rendus sur les aérodromes.

(2) Approuvé par le conseil d'administration du 19 décembre 2013.

(3) Reclassement en 2013 des quotas CO₂ dans les investissements « Autres ».

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

* 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 (Terminal 2) 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 de l'aérogare 1.

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

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

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

Dans le cadre du CRE 2011-2015, le programme prévisionnel d'investissements du périmètre régulé de la plate-forme de Paris-Orly s'élève à 131 millions d'euros (investissements de capacité et investissements de restructuration). Il prévoit notamment les travaux préalables du projet de rénovation de l'aéroport de Paris-Orly (projet intitulé « Paris-Orly, un nouvel envol ») qui portent principalement sur le réaménagement des abords des terminaux et des accès aux parkings, la construction d'une nouvelle salle d'embarquement dédiée aux vols internationaux et le début de la construction d'un bâtiment de jonction entre les terminaux Ouest et Sud existants (livraison prévue entre 2018 et 2020). 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 27 millions actuellement. À ce stade, le montant total prévisionnel des investissements sur toute la période est évalué à environ 440 millions d'euros (euros 2014 hors sûreté) dont environ 110 millions d'euros sur la période 2012-2015.

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

Programme d'investissements prévisionnel des activités commerciales et immobilières

Programme d'investissements des activités commerciales entre 2011 et 2015

Le Groupe a prévu d'investir dans ses activités commerciales 212 millions d'euros entre 2011 et 2015, dont 164 millions d'euros sur le périmètre Maison-mère et 48 millions d'euros sur le périmètre des co-entreprises (Société de Distribution Aéroportuaire (SDA), Relay@ADP et Media Aéroports de Paris). Les investissements d'ADP SA comprennent 79 millions d'euros dédiés à des opérations spécifiques à fort effet de levier, et incluent notamment :

* la zone commerciale du satellite 4 ;

* la zone commerciale de la liaison A-C et les ailes des terminaux 2A et 2C ;

* la refonte de la zone commerciale du 2F.

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

Sur la période 2011-2015, le Groupe prévoit d'investir environ 450 millions d'euros (y compris FEST) ⁽²⁾ dans les activités immobilières, en baisse par rapport à l'enveloppe validée par conseil d'administration de décembre 2012 qui était comprise entre 500 et 540 millions d'euros, en raison du report sur la période 2016-2020 d'une partie du projet de développement Cœur d'Orly.

Ces investissements concernent les activités de diversification à hauteur d'environ 340 millions d'euros.

Revue du programme d'investissements prévisionnel

Le montant total du programme d'investissements prévisionnel de la société Aéroports de Paris (périmètre régulé et non régulé) prévu initialement dans le cadre du Contrat de Régulation Économique couvrant les années 2011 à 2015 était de 2 571 millions d'euros (en euros 2014). Le montant total du programme d'investissements prévisionnel s'élevait à 2 741 millions d'euros (en euros 2014) à fin décembre 2012 ; la revue du programme d'investissements prévisionnel engagée d'avril à juin 2013, a permis de revenir à une enveloppe de 2 590 millions d'euros (en euros 2014) sur la période 2011-2015. Le niveau d'efforts réalisés pour la seule année 2013 s'est élevé à 94 millions d'euros. Cet exercice, inscrit dans une démarche de priorisation, a notamment conduit à :

- * reprogrammer la réhabilitation du terminal 2B ;
- * reporter la réalisation de certains projets de l'enveloppe immobilière aéroportuaire ;
- * prioriser les projets au sein des enveloppes dédiées (notamment optimisation des projets « satisfaction clients » au regard des gains attendus) ;
- * enfin, réaliser un effort général sur les prix, notamment en recourant à une contre-expertise de certains projets.

Engagements contractuels d'acquisition d'immobilisations

Les engagements contractuels d'acquisition d'immobilisations s'élèvent à 128 millions d'euros au 31 décembre 2013 : 39 millions d'euros pour les investissements de capacités, 13 millions d'euros pour les investissements de restructuration, 42 millions d'euros pour les investissements de rénovation et de qualité, 5 millions d'euros pour le développement immobilier, 13 millions d'euros pour les investissements de sûreté et 17 millions d'euros pour les frais d'études et de surveillance des travaux.

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

(2) Frais d'études et de surveillance des travaux.

06

Aperçu des activités

6.1 PRÉSENTATION DE L'ACTIVITÉ	22	6.3 DESCRIPTION DES PLATES-FORMES DÉTENUES OU GÉRÉES DIRECTEMENT PAR AÉROPORTS DE PARIS	32
Description générale	22	Paris-Charles de Gaulle	33
Atouts du Groupe	23	Paris-Orly	37
Stratégie	24	Paris-Le Bourget	39
6.2 PRÉSENTATION DU MARCHÉ	27	Aérodromes d'aviation générale	40
Fonctionnement d'un aéroport	27		
Trafic de passagers	28	6.4 DESCRIPTION DES ACTIVITÉS	41
Trafic de fret	30	Activités aéronautiques	41
Concurrence	31	Commerces et services	48
Facteurs de dépendance	31	Immobilier	52
		Participations aéroportuaires	56
		Autres activités	59
		Activité d'assistance en escale	61
		Environnement législatif et réglementaire	62

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. Elles accueillent la plupart des grandes compagnies aériennes internationales, dont celles appartenant aux trois grandes alliances SkyTeam, Star Alliance et oneworld. Aéroports de Paris a compté en 2013 près de 157 compagnies aériennes clientes⁽¹⁾ et environ 350 villes ont été desservies à partir des aéroports de Paris-Charles de Gaulle et Paris-Orly.

Avec l'acquisition en 2012 de 38 % du groupe TAV Airports (qui opère sur 13 aéroports⁽²⁾ dont notamment celui d'Istanbul Ataturk), Aéroports de Paris figure parmi les principaux groupes aéroportuaires mondiaux avec 37 aéroports sous gestion et près de 200 millions de passagers accueillis.

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

(1) Compagnies ayant réalisé plus de 12 mouvements dans l'année.

(2) 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

(en millions d'euros)	2013		2012 pro forma ⁽¹⁾	
	Chiffre d'affaires	Résultat opérationnel courant (yc. MEE opérationnelles)	Chiffre d'affaires	Résultat opérationnel courant (yc. MEE opérationnelles)
Activités aéronautiques	1 645	83	1 581	90
Commerce et services	949	452	902	414
Immobilier	265	117	253	110
Participations aéroportuaires	15	23	13	29
Autres activités	250	5	246	11
Éliminations intersegments	(370)	-	(355)	-
TOTAL	2 754	680	2 640	655

(1) Voir la note 12.2.5 des annexes aux comptes consolidés figurant au chapitre 20 concernant l'impact de l'application de la norme IAS 19 révisée.

Atouts du Groupe

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

Une localisation privilégiée

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

- * l'attrait de Paris et de la France, première destination touristique mondiale ainsi que de la région Île-de-France, première région économique française ;
- * une zone de chalandise estimée à 25 millions d'habitants dans un rayon de 200 km, dont une large partie est directement accessible en TGV depuis l'aéroport Paris-Charles de Gaulle ;
- * une position centrale au sein de l'Europe qui met la plupart de ses grandes villes à moins de deux heures de vol ;
- * 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 (75 % du trafic total en 2013) et de favoriser le développement d'une plate-forme de correspondance (*hub*) puissante.

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

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

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

Grâce à cette complémentarité, le Groupe sert des clients variés. Il accueille ainsi les plus grandes compagnies aériennes internationales tout comme les compagnies à bas coûts ou les trois grandes alliances internationales SkyTeam, Star Alliance et oneworld. Il dispose ainsi d'un trafic équilibré entre grandes zones géographiques. Ces éléments lui permettent de bénéficier d'une croissance diversifiée et de limiter le risque de dépendance vis-à-vis d'un type de marché ou de client.

Un hub puissant

La plate-forme de correspondance de Paris-Charles de Gaulle, base principale au groupe Air France-KLM, est le *hub* européen qui offre le plus d'opportunités de correspondance hebdomadaires moyen-courrier/long-courrier en moins de deux heures ⁽¹⁾.

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

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

Des infrastructures adaptées à la croissance future du trafic mondial

Aéroports de Paris dispose d'infrastructures aéronautiques de premier plan : deux 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 et modernisé

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

(1) Source : Air France-KLM

Le Contrat de Régulation Économique (CRE) conclu avec l'État pour la période tarifaire du 1^{er} avril 2011 au 30 mars 2015 offre la visibilité nécessaire aux activités aéronautiques. La modification du périmètre de régulation au 1^{er} 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 fixé. Le niveau des redevances tient compte de la rémunération des capitaux investis⁽¹⁾ et permet d'améliorer progressivement la rentabilité du périmètre régulé. En contrepartie, ces évolutions tarifaires sont associées à la réalisation d'un programme d'investissements et à des engagements de qualité de service.

Des activités non régulées à fort potentiel

Immobilier de diversification

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

Activités commerciales

Aéroports de Paris dispose de 56 700 m² de surfaces commerciales en zone côté ville et en zone côté piste⁽³⁾, permettant au Groupe de proposer à ses clients une offre commerciale compétitive et diversifiée. Le potentiel de développement des futurs projets d'augmentation des surfaces commerciales dans les aérogares existantes et nouvelles, ainsi que l'affinement de l'offre, permettent au Groupe de poursuivre le développement de ses activités commerciales.

Participations internationales

L'acquisition de 38 % du capital de TAV Airports en mai 2012 a représenté, pour Aéroports de Paris, un relais de croissance qui a eu un impact positif dès 2012. Le groupe TAV Airports, dont les activités sont principalement situées en Turquie, bénéficie du développement économique soutenu de la région et du dynamisme de la compagnie aérienne Turkish Airlines. En 2013, grâce à une croissance annuelle du trafic passagers de 16,7 %, l'EBITDA du groupe TAV Airports a crû de 16,2 % à 381 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⁽⁴⁾.

Stratégie

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

Compte-tenu de ses atouts, de son positionnement concurrentiel, notamment en termes de capitalisation boursière, de niveau de trafic et de niveau de chiffre d'affaires ainsi que son expérience acquise en gestion d'aéroports, et en ingénierie et construction, le Groupe affiche désormais l'ambition de devenir à moyen terme le groupe leader de la conception, la construction et l'exploitation des aéroports.

Cette ambition repose sur l'atteinte de deux principaux objectifs : l'optimisation de l'actif parisien et le développement progressif à l'international. Elle s'appuie sur une politique de discipline financière et de responsabilité sociétale et sur une politique active de gestion des ressources humaines.

Pour atteindre cette ambition de moyen terme, Aéroports de Paris a en 2013 reformulé et recentré ses orientations stratégiques 2011-2015 autour de six axes :

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

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

Pour le CRE 2011-2015, Aéroports de Paris a souhaité s'engager sur des objectifs ambitieux de qualité de service assortis d'incitations financières⁽¹⁾ en donnant la priorité à des opérations de rénovation des terminaux les plus anciens, de manière à réaliser un saut qualitatif important et réduire la forte disparité de perception d'un terminal à l'autre. Le très bon niveau de qualité perçue dans les terminaux les plus récents montre en effet que la qualité et la modernité des infrastructures constituent un levier majeur de la satisfaction.

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

2. Améliorer la satisfaction des salariés

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

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

Dans ce contexte, afin de respecter les objectifs du Groupe et de tenir compte du nouvel environnement du secteur aérien, Aéroports de Paris prévoit la mise en œuvre d'ici 2015 :

- * d'un plan pluriannuel de recrutement dans les métiers de l'accueil (120 collaborateurs) et de la maintenance (60 collaborateurs) afin d'améliorer encore la qualité du service rendu aux passagers et aux compagnies aériennes ;
- * d'un plan de départs volontaires sur au maximum 370 postes permettant de maîtriser l'évolution globale des effectifs en vue de renforcer les performances et la compétitivité d'Aéroports de Paris.

Ce dernier a été homologué le 14 mars 2014 par la direction régionale des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi (DIRECCTE).

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

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

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

(4) Source : ministère turc des transports.

3. Renforcer la robustesse opérationnelle des aéroports

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

Optimiser les infrastructures à la croissance du trafic et assurer le maintien du patrimoine

Avec l'ouverture de ses nouvelles infrastructures comme le satellite 4 (Hall M) en 2012, l'aéroport de Paris-Charles de Gaulle a les capacités d'accueillir sans investissement notable le trafic supplémentaire attendu d'ici à 2023 voire 2024 (sur la base d'une hypothèse de croissance du trafic passager comprise entre + 1,9 % et 2,9 % en moyenne par an sur la période 2011-2015) et n'est par conséquent pas limité dans son développement ni dans le renforcement de sa robustesse opérationnelle.

Sur la période 2011-2015, la société Aéroports de Paris prévoit d'investir environ 2,6 milliards d'euros⁽¹⁾ pour notamment augmenter ses capacités d'accueil et sa qualité de service en aérogares et assurer la maintenance de ses infrastructures.

Sûreté : garantir la conformité réglementaire en assurant une performance opérationnelle, une satisfaction clients de haut niveau et une optimisation économique

L'organisation de la sûreté sur les aéroports français relève de l'État qui en délègue la mise en œuvre aux exploitants d'aérodromes, au nombre desquels Aéroports de Paris. L'entreprise établit des programmes de sûreté qui sont approuvés par les autorités. Relevant d'un financement par la taxe d'aéroport, les missions de sûreté concernent essentiellement l'inspection-filtrage des passagers, des bagages de cabine, des bagages de soute et le contrôle des accès aux zones réservées.

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

4. Améliorer la performance économique

Le système de caisse aménagée représente pour Aéroports de Paris une double incitation à la création de valeur. En effet, l'entreprise est incitée d'une part à améliorer progressivement la rentabilité du périmètre régulé, avec un objectif d'atteindre un retour sur les capitaux employés compris entre 3,8 % et 4,3 % d'ici à 2015⁽²⁾ contre 2,9 % en 2012. D'autre part, elle est incitée à développer les activités non régulées (activités commerciales, immobilier de diversification et filiales et participations) puisque leur rentabilité reste acquise à l'entreprise. Au total, Aéroports de Paris se fixe pour objectif d'atteindre en 2015 un EBITDA⁽³⁾ consolidé en hausse de 25 % à 35 % par rapport à 2009⁽²⁾.

Accompagner le développement et améliorer la rentabilité du périmètre régulé

L'atteinte de l'objectif 2015 de niveau de retour sur les capitaux employés du périmètre régulé compris entre 3,8 et 4,3 % (contre 2,9 % en 2012) repose sur quatre leviers de création de valeur :

- * la croissance du trafic : le Groupe a pour hypothèse une croissance moyenne du trafic comprise entre 1,9 et 2,9 % entre 2010 et 2015 (+ 1,7 % réalisé sur l'année 2013) ;
- * les augmentations tarifaires des redevances principales et accessoires : le Contrat de Régulation Économique permet une augmentation moyenne entre 2011 et 2015 de IPC⁽⁴⁾ + 1,38 % (+ 2,95 % à compter du 1^{er} avril 2014) ;
- * le contrôle des charges courantes : le Groupe s'est fixé comme objectif de limiter la croissance des charges courantes de la société Aéroports de Paris (maison mère) à moins de 3,0 % en moyenne par an entre 2012 et 2015 et de réduire les effectifs d'Aéroports de Paris (ETP) de 7 % entre 2010 et 2015. Afin d'atteindre ces objectifs, le Groupe a lancé en 2013 un plan d'efficacité et de modernisation 2013-2015 comportant un plan de réduction des coûts axé sur la maîtrise des achats et de l'évolution de la masse salariale, ayant pour objectif d'atteindre entre 71 et 81 millions d'euros d'économies structurelles d'ici à 2015, à partir de 2013. Ce plan d'efficacité et de modernisation comprend notamment un projet de plan de départs volontaires associé à un plan de recrutement⁽⁵⁾. En 2013, les charges courantes de la Maison-mère ont progressé de 2,7 % ;
- * le contrôle des investissements : le Groupe a effectué une revue de son programme d'investissement prévisionnel afin de revenir à l'enveloppe initiale de 2,6 milliards d'euros⁽⁶⁾. Le niveau d'efforts réalisé pour la seule année 2013 s'est élevé à 94 millions d'euros.

Développer les activités commerciales et immobilières de diversification

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

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

Cette stratégie est accompagnée d'une croissance de la surface totale dédiée aux commerces (bars et restaurants, boutiques en zone côté ville et en zone côté piste), avec un objectif de développement de près de 18 % entre 2009 et 2015 et de 35 % pour les boutiques en zone internationale d'ici à 2015, et permettra ainsi à Aéroports de Paris d'atteindre un chiffre d'affaires par passager⁽⁷⁾ de 19 euros d'ici à fin 2015. A fin 2013, le chiffre d'affaires par passager s'élève à 17,7 euros.

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

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

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

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

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

(6) Voir le paragraphe du chapitre 5 « Revue du programme d'investissements prévisionnel ».

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

Le Groupe a prévu d'investir dans ses activités commerciales 212 millions d'euros entre 2011 et 2015, dont 164 millions d'euros sur le périmètre Maison-mère et 48 millions d'euros sur le périmètre des co-entreprises (Société de Distribution Aéroportuaire, Relay@ADP et Media Aéroports de Paris) ⁽¹⁾.

Immobilier : développer le portefeuille

Aéroports de Paris veut accélérer la croissance de ses activités immobilières sur ses plates-formes car elles représentent un levier de création de valeur à moyen et long terme. Le Groupe se donne comme objectif de développer, seul ou en partenariat, entre 320 000 m² et 360 000 m² de bâtiments d'ici à 2015, dont environ 75 % au sein des activités d'immobilier de diversification ⁽²⁾. En 2013, le pipeline des projets immobiliers livrés ou livrables avant fin 2015 ⁽³⁾ s'élève à 320 400 m².

Sur la période 2011-2015, le Groupe prévoit d'investir environ 450 millions d'euros (y compris FEST ⁽⁴⁾) dans les activités immobilières, en baisse par rapport à l'enveloppe validée par conseil d'administration de décembre 2012 qui était comprise entre 500 et 540 millions d'euros, en raison du report sur la période 2016-2020 d'une partie du projet de développement de Cœur d'Orly. Ces investissements concernent les activités de diversification à hauteur d'environ 340 millions d'euros ⁽⁵⁾.

5. Devenir la référence européenne en matière de RSE

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

Le Groupe entend conforter ses bonnes pratiques dans ce domaine afin de devenir la référence européenne en matière de responsabilité sociétale à horizon 2015. La mise en œuvre du Grenelle de l'environnement constitue un des fondements de la politique du Groupe. La politique ambitieuse de réduction d'émissions de CO₂ a permis au Groupe d'obtenir le renouvellement du niveau 3 de l'Airport Carbon Accreditation ⁽⁶⁾ pour Paris-Charles de Gaulle et Paris-Orly.

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

Enfin, le Groupe s'est engagé dans une démarche de transparence, de gouvernance responsable, de compliance et de conformité aux normes, récompensée avec la montée en 2013 du Groupe de la 39^e à la 14^e place dans le classement dans l'indice mondial Global 100 et son intégration dans l'indice Euronext Vigeo France 20.

6. Saisir les opportunités de développement à l'international

Le Groupe Aéroports de Paris a pris une nouvelle dimension internationale en 2012 avec l'acquisition de 38 % de TAV Airports et de 49 % de TAV Construction.

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

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

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

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

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

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

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

(4) Frais d'études et de surveillance de travaux.

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

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

6.2 Présentation du marché

Fonctionnement d'un aéroport

Aéroports de Paris est un gestionnaire d'aéroport

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

Pour cela :

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

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

Alors que l'attribution et l'allocation des créneaux horaires relèvent de la compétence d'un organisme indépendant⁽¹⁾, 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.

Parmi les compagnies traditionnelles, on distingue les compagnies membres d'une alliance (SkyTeam, Star Alliance ou oneworld⁽²⁾) et les compagnies indépendantes (Emirates ou El Al par exemple). Ces compagnies s'adressent aux différents segments de clientèle avec une offre de service différenciée et de destinations interconnectées au sein de leur réseau (*via* leurs *hubs*) ou ceux des autres compagnies (*via* des accords d'*interline*). Lorsqu'elles sont membres d'une alliance, leurs attentes prioritaires envers le gestionnaire d'aéroport sont de disposer d'installations, produits et services facilitant les correspondances, d'être regroupées « sous un même toit » (dans une même aérogare), de pouvoir mutualiser les installations et de disposer d'un service au sol de qualité. Les compagnies indépendantes privilégiuent quant à elles les services individualisés mais aussi un service au sol de qualité.

Les compagnies à bas coûts (*low-cost*) parmi lesquelles easyJet ou Norwegian sont des compagnies ayant une offre de services simplifiée, et une offre de destinations régulières de « point à point » moyen-courrier. Leur stratégie est axée sur la réduction des coûts d'exploitation pour proposer à leurs clients les tarifs les plus bas. Elles 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, telle XL Airways, sont caractérisées par leur offre de services non réguliers. Ces compagnies sont affrétées par des voyagistes (*Tour Operators*) auxquels elles proposent une offre de sièges. Elles attendent généralement de la part du gestionnaire d'aéroport, des installations fonctionnelles ainsi qu'un traitement au sol simple.

Les acteurs du fret et du courrier

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

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

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

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

(2) Les membres de l'alliance SkyTeam à Paris, sont Aeroflot, AeroMexico, Air Europa, Air France-KLM, Alitalia, China Eastern, China Southern, Czech Airlines, Delta, Kenya Airways, 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, ANA, Asiana Airlines, Austrian, Brussels Airlines, Croatia Airlines, Egyptair, Ethiopian, Eva Air, LOT Polish Airlines, Lufthansa, SAS Scandinavian Airlines, Singapore Airlines, Swiss, TAM, TAP Portugal, THAI, Turkish Airlines, United et US Airways (en attente de la fusion avec American Airlines). Les membres de oneworld présents à Paris sont Air Berlin, American Airlines, British Airways, Iberia, Cathay Pacific, Finnair, Japan Airlines, Malaysia, Qatar Airways et Royal Jordanian.

Les services de l'État

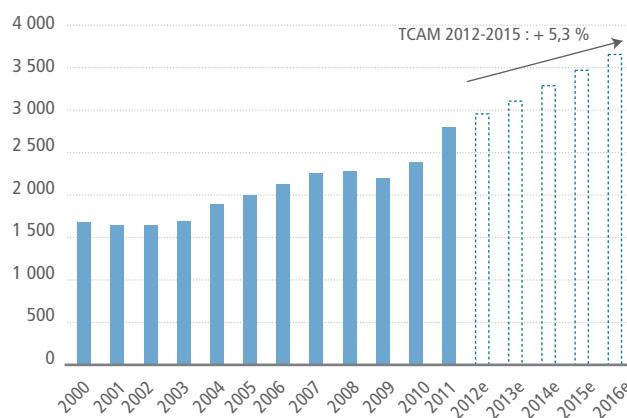
En dehors de son rôle de régulateur (voir paragraphe chapitre 6 « Les redevances »), l'État a en charge un certain nombre de services :

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

Trafic de passagers

Évolution du trafic aérien et anticipation de croissance au niveau mondial

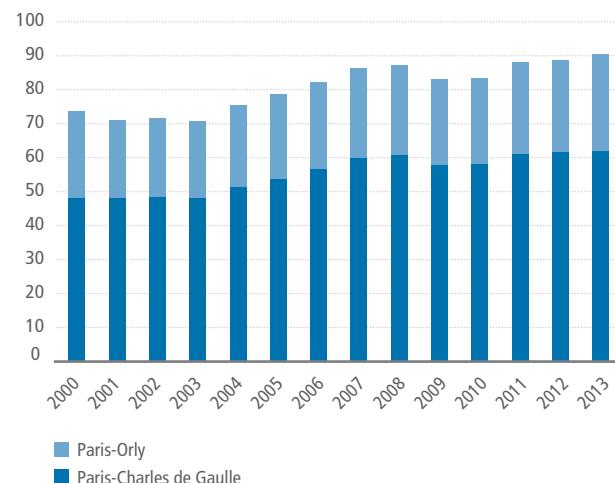
(en millions de passagers)



Source : IATA.

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

(en millions de passagers)



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

(en milliers de mouvements)



Évolution du trafic sur les plates-formes parisiennes d'Aéroports de Paris en 2013

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

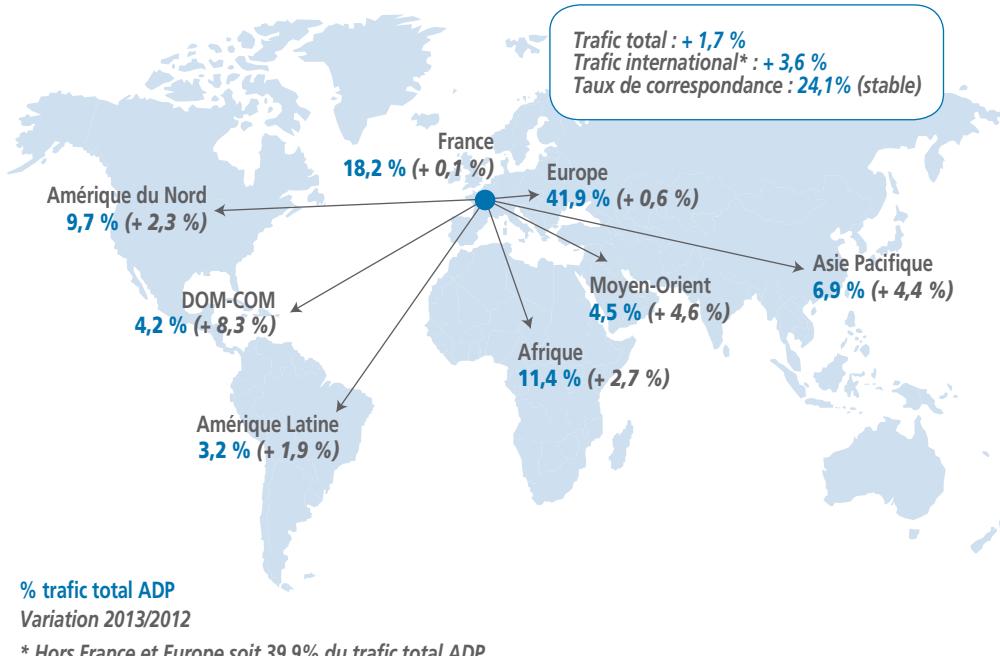
Le nombre de passagers en correspondance croît de 1,9 % et le taux de correspondance est stable à 24,1 %.

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

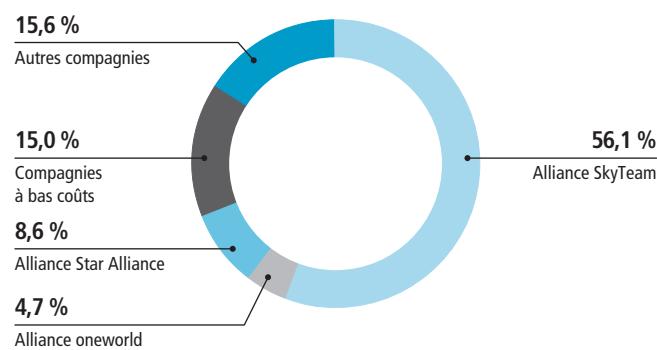
Le trafic des compagnies à bas coûts (15,0 % du trafic total) est en hausse de 4,9 %.

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

Ventilation du trafic passagers sur les plates-formes parisiennes d'Aéroports de Paris par destination en 2013



Trafic de passagers sur les plates-formes parisiennes d'Aéroports de Paris en 2013 par type de compagnie aérienne



Les principales compagnies aériennes présentes sur les aéroports de Paris-Charles de Gaulle et Paris-Orly sont Air France (49,5 % du trafic total), easyJet (7,4 %), Vueling (2,4 %), Transavia.com (1,8 %) et Lufthansa (1,7 %).

Trafic du Groupe en 2013 par plate-forme

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

(1) Directe ou indirecte.

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

(3) Médine (Arabie Saoudite) (depuis juillet 2012), Tunisie, Géorgie et Macédoine.

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

(4) Alger, Phnom-Penh, Siem Reap.

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 International Air Transport Association (IATA), le fret désigne tous les biens, à l'exception des bagages, courrier y compris. Aéroports de Paris a adopté la définition IATA.

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

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

Pour Aéroports de Paris, près de 2,2 millions de tonnes de fret et de poste (- 3,7 % par rapport à 2012) ont été traitées sur les plates-formes de Paris-Charles de Gaulle (2,1 millions de tonnes, en recul de 3,8 %) et de Paris-Orly (0,1 million de tonnes, en baisse de 0,6 %) en 2013.

Stratégie en matière de fret

La stratégie d'Aéroports de Paris en matière de fret est de continuer à fournir les meilleurs services à tous les acteurs du fret pour les accompagner dans leurs activités et d'accroître l'attractivité fret de ses aéroports.

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

En 2013, la tendance déjà constatée les années précédentes d'un volume de fret plus important transporté par les avions mixtes que par les vols tout cargo s'est poursuivie. En effet, 56 % du fret a transité par des avions « passagers » et 44 % par des avions tout Cargo. Cette évolution de la stratégie des grands transporteurs de fret aérien est une conséquence directe des différentes crises économiques. Les compagnies aériennes, soucieuses de réduire leurs coûts, ont profité des capacités soutes importantes des avions passagers et des nombreuses opportunités de fréquences et de connexions proposées par le *hub* de Paris-Charles de Gaulle pour transporter du fret en soute « passagers » plutôt que de mettre en service des avions cargo. Cette tendance a amené Aéroports de Paris à créer, à Paris-Charles de Gaulle, une zone de stockage du fret au plus près des avions « passagers » et à poursuivre sa recherche de solutions pour faciliter les opérations de chargement/décharge du fret dans les soutes des avions « passagers ».

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

Aéroports de Paris s'implique pour améliorer en permanence le processus fret sur ses plates-formes en pilotant, en lien avec le CIF (Comité interprofessionnel du fret), un groupe de travail visant à optimiser la gestion des flux du fret au sol (transports de marchandises entre les magasins et l'avion), sur les aspects matériels utilisés, procédures d'exploitation et infrastructures.

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, au Parc des Expositions de la Porte de Versailles, en 2016, du principal salon professionnel du Fret aérien, l'Air Cargo Forum (ACF), par TIACA (The International Air Cargo Association). Cette association regroupe l'ensemble des acteurs de la chaîne du fret : compagnies aériennes, aéroports, commissionnaires en transports, assistants, commerciaux (General Sales Agent), intégrateurs, chargeurs. Son action se concentre sur la coopération entre les industriels et défend également les intérêts de la profession. Pour exemple, l'ACF 2012 à Atlanta, où plus de 75 pays étaient représentés, a regroupé environ 200 exposants et 5 000 visiteurs.

Aéroports de Paris et Air France-KLM Cargo devront promouvoir l'accueil à Paris de l'Air Cargo Forum 2016 dès l'édition 2014 de ce salon qui se déroulera en octobre 2014 à Séoul. En particulier, ils proposeront et animeront un stand « Ville Hôte » de 180 m² et organiseraient la soirée et le dîner de Gala de l'Air Cargo Forum 2014 (1 000 personnes).

Par ailleurs, Aéroports de Paris est membre de l'association « Roissy Carex », constituée pour étudier la faisabilité économique et technique d'un service de fret ferroviaire à grande vitesse connecté à la plate-forme aéroportuaire de Paris-Charles de Gaulle. Le projet a pris une dimension européenne grâce à des initiatives identiques en Belgique, aux Pays-Bas et en Grande-Bretagne, « EuroCarex », et est désormais à la recherche de financements auprès de la Commission européenne.

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 2013 (en millions de passagers)	2013-2012
1	Atlanta (ATL)	94,4	(1,1) %
2	Beijing (PEK)	83,7	2,2 %
3	Londres (LHR)	72,4	3,3 %
4	Tokyo (HND)	69,0	2,6 %
5	Chicago (ORD)	66,9	0,1 %
6	Los Angeles (LAX)	66,7	4,8 %
7	Dubaï (DXB)	66,4	15,2 %
8	Paris (CDG)	62,0	0,7 %
9	Dallas/Fort Worth (DFW)	60,4	3,1 %
10	Jakarta (CGK)	59,7	3,4 %

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 (72,4 millions de passagers en 2013), qui accueille notamment la compagnie British Airways et les membres de l'alliance oneworld, et avec l'aéroport de Francfort (58,0 millions de passagers en 2013), hub de Lufthansa et de ses partenaires de Star Alliance. Aéroports de Paris est cependant le plus performant d'Europe puisqu'il offre plus de 25 000 opportunités de correspondance hebdomadaires moyens-courriers/longs-courriers en moins de deux heures, ce qui le place loin devant Francfort (12 250 opportunités), Amsterdam-Schiphol (7 700 opportunités) et Londres-Heathrow (6 500 opportunités)⁽²⁾. Aéroports de Paris est également en concurrence avec des aéroports plus lointains qui affichent leurs ambitions de devenir des plaques tournantes entre l'Europe, l'Amérique et l'Asie, comme l'aéroport de Dubaï (66,4 millions de passagers en 2013) 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 2013 (en millions de passagers)	2013-2012
1	Paris-Charles de Gaulle	62,0	+ 0,7 %
2	Paris-Orly	28,3	+ 3,8 %
3	Nice-Côte d'Azur	11,6	+ 3,3 %
4	Lyon-Saint-Exupéry	8,6	+ 1,3 %
5	Marseille-Provence	8,3	- 0,4 %

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 15,0 % du trafic passagers accueilli par l'aéroport de Paris-Orly et de Paris-Charles de Gaulle, la présence des compagnies à bas coût, au premier rang desquelles figure easyJet, constitue pour les prochaines années un facteur de développement majeur des plates-formes.

Les aéroports de Paris-Charles de Gaulle et de Paris-Orly sont en concurrence avec l'aéroport de Beauvais-Tillé, qui a accueilli 4,0 millions de passagers en 2013, en hausse de 2,3 %. Cependant, l'aéroport de Paris-Orly se différencie de cet aéroport par sa proximité avec Paris, la qualité de ses installations (équipement des pistes, embarquement des passagers au moyen de passerelles), la diversité des commerces mis à disposition des passagers et la qualité des services qui leur sont offerts dans les terminaux.

Concurrence avec les autres moyens de transport

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

Concurrence sur le marché du fret et du courrier

Avec 2,2 millions de tonnes de fret et de courrier traitées en 2013, Aéroports de Paris se place au 1^{er} rang européen. Le principal concurrent en Europe est Francfort avec 2,1 millions de tonnes traitées en 2013.

Facteurs de dépendance

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

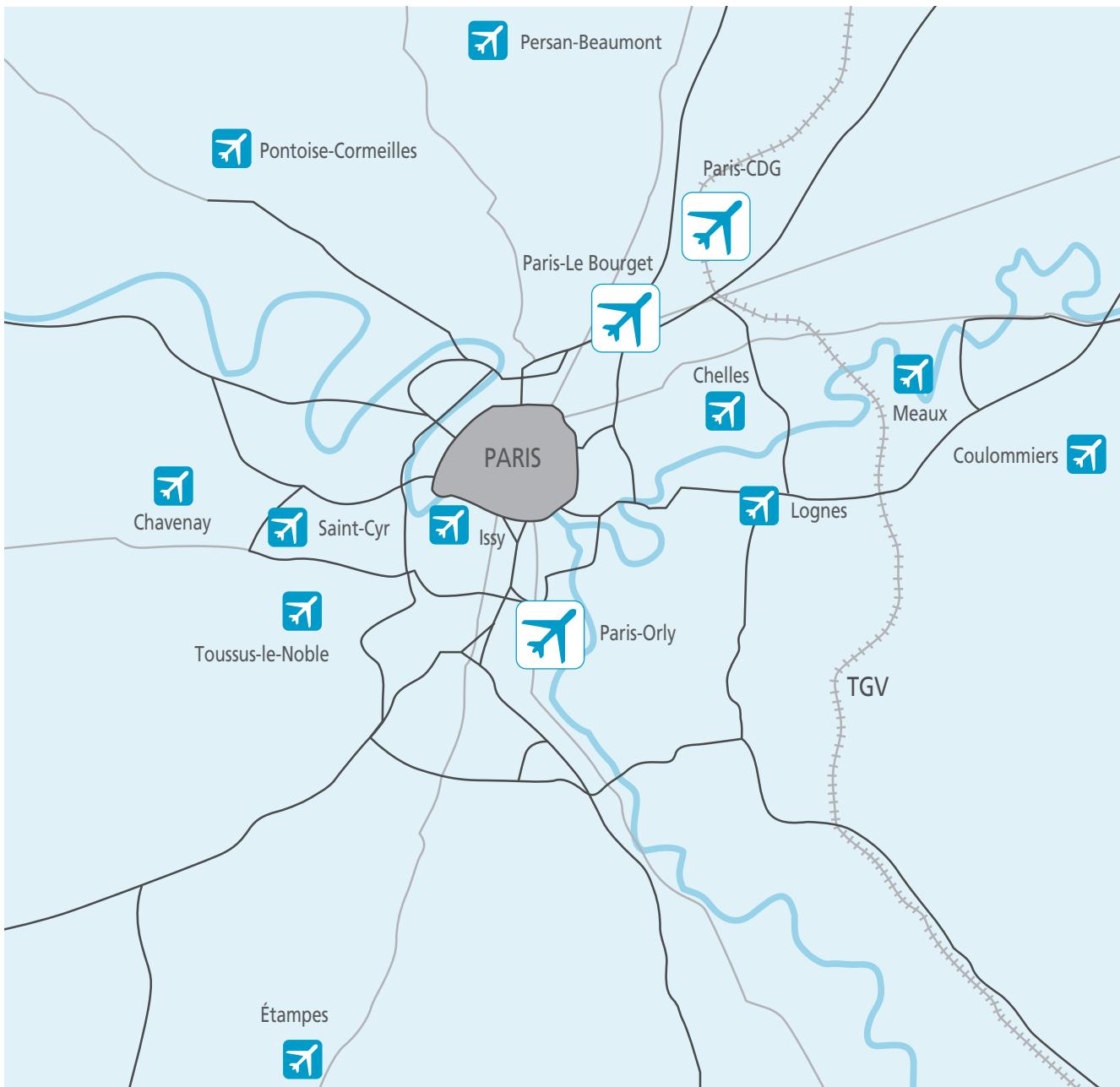
(1) Source : ACI Europe.

(2) Source : Air France-KLM.

(3) Source : Union des aéroports français.

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

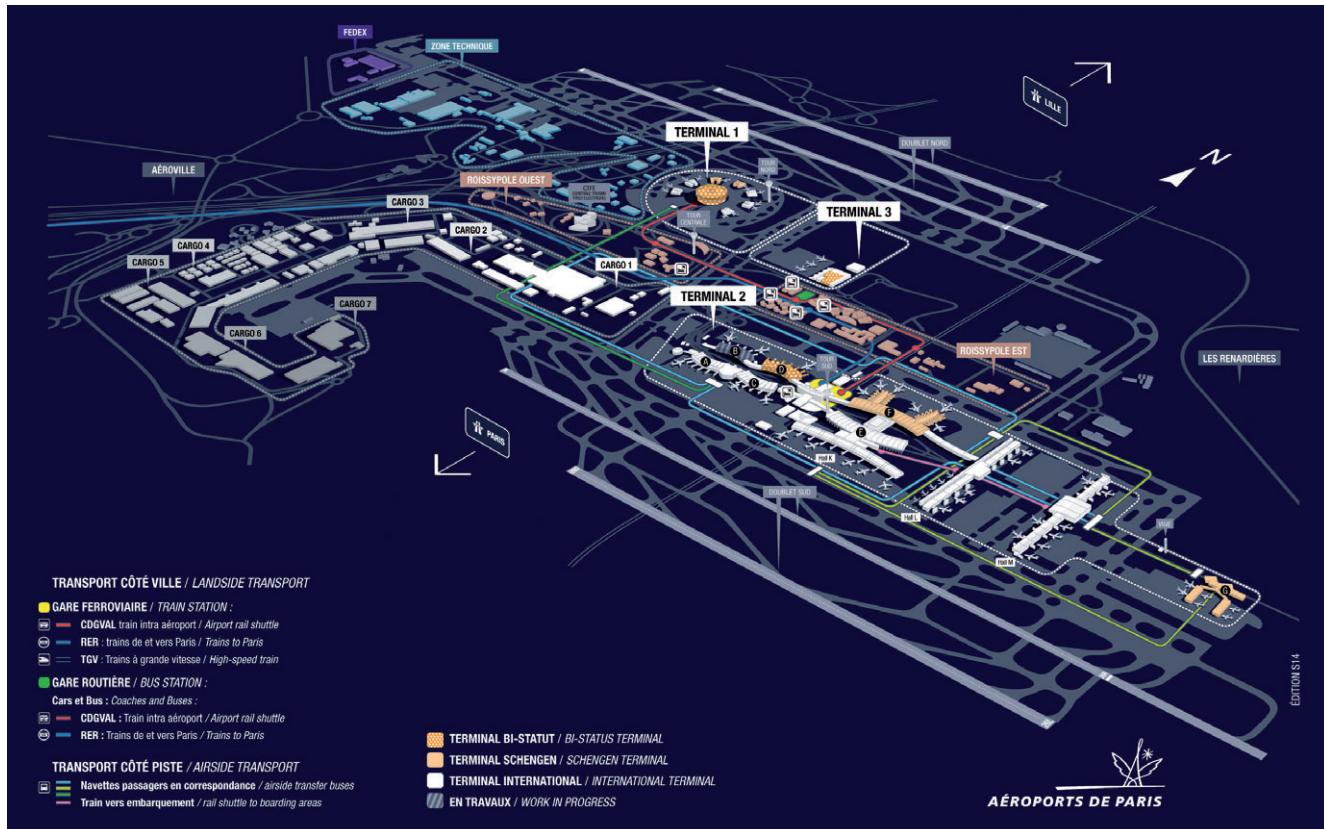
La carte ci-dessous présente la localisation des aéroports et aérodromes détenus ou gérés directement par Aéroports de Paris.



© Aéroports de Paris/Laboratoire.

Plus de 114 000 personnes travaillent sur les plates-formes aéroportuaires franciliennes, dont 87 000 pour l'aéroport Paris-Charles de Gaulle. On estime à plus de 340 000 le nombre total d'emplois (emplois directs, indirects, induits et catalytiques) générés par les plates-formes, soit plus de 8 % de l'emploi salarié francilien.

Paris-Charles de Gaulle



© Antoine Dagan.

Description générale

Situé à 25 kilomètres au nord de Paris, l'aéroport de Paris-Charles de Gaulle est implanté sur 3 257 hectares. Il rassemble la plus grande partie de liaisons commerciales long-courriers et intercontinentales du système aéroportuaire composé également de Paris-Orly et Paris-Le Bourget. Ce positionnement structure fortement l'activité et l'identité de l'aéroport, qui est la porte d'entrée du monde en France. Il dispose de trois aérogares de passagers d'une capacité théorique de 79,3 millions de passagers par an (72,2 millions de passagers par an à fin 2013 suite principalement à la fermeture du terminal 2B) et de six gares de fret. Avec 62,0 millions de passagers accueillis en 2013, il est le 8^e aéroport mondial, le 2^e aéroport européen et le 1^{er} aéroport français. Le trafic de fret et poste s'est élevé à 2,1 millions de tonnes en 2013. 309 villes dans le monde ont été desservies⁽¹⁾ au départ de l'aéroport de Paris-Charles de Gaulle en 2013.

L'aéroport de Paris-Charles de Gaulle est le siège d'environ 700 entreprises et 87 000 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 117 mouvements par heure à partir de la saison 2014 et pourrait ensuite être portée à 120 mouvements par heure d'ici 2020. L'ensemble de ce système de pistes a été adapté à l'accueil des très gros porteurs (Airbus A380).

L'aéroport dispose de 321 postes de stationnement avions dont environ 152 au contact des terminaux. Sur les 169 postes au large, 81 sont dédiés au fret.

En 2013, le nombre de mouvements d'avions s'établit à 472 206 en baisse de - 3,9 % par rapport à 2012.

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

Capacités nominales des terminaux de Paris-Charles de Gaulle

À fin 2013, les capacités nominales des terminaux s'élevaient à 72,2 millions de passagers soit une augmentation de 25,1 millions de passagers par rapport à 2006 grâce à :

- * la réévaluation des capacités des terminaux rendue possible par la hausse du trafic annuel moyen par poste avion et l'optimisation systématique des circuits passagers ;
- * les ouvertures de la jetée du terminal 2E (Hall K), du satellite 3 (Hall L), du satellite 4 (Hall M), du terminal 2G et de la liaison A-C ;

* la fin de la réhabilitation du corps central du terminal 1 et les rénovations en cours des satellites du terminal 1 ;

* du passage du terminal 2F en 100 % Schengen.

D'autre part, le terminal 2B a fermé pour réhabilitation le 9 avril 2013, ce qui diminue temporairement la capacité de Paris-Charles de Gaulle de 5,4 millions de passagers annuels. Pendant la période des travaux, la modification des affectations des compagnies sur le terminal 2D a nécessité l'adaptation de ce terminal à un trafic moyen courrier international, alors qu'il était exclusivement Schengen. Ces adaptations ont pour conséquence de réduire momentanément la capacité du terminal 2D de 8 à 6,3 millions de passagers annuels.

(en millions de passagers/an)

	À fin 2013	À fin 2012	À fin 2006
Terminal 1	9	9	7,5
Terminal 2	59,1	66,2	36,1
ABCD (NB : terminal 2B fermé pour réhabilitation depuis le 9 avril 2013)	16,3	23,4	20,8
E	23,8	23,8	4,7
<i>Dont</i>			
Jetée	7,4	7,4	4,7
Satellite 3	8,6	8,6	-
Satellite 4	7,8	7,8	-
F	16,0	16	10,8
G	3,0	3	-
Terminal 3	4,1	4,1	3,5
TOTAL	72,2	79,3	47,1

Un hub puissant

L'aéroport de Paris-Charles de Gaulle est actuellement le *hub* mondial de la compagnie Air France-KLM et le principal *hub* européen de l'alliance SkyTeam. Avec plus de 25 000 opportunités de connexions en moins de deux heures entre vols moyens et longs courriers par semaine⁽¹⁾, il est le plus performant des *hubs* européens. Il est également le *hub* européen de la compagnie FedEx et de La Poste et accueille également tous les principaux acteurs du fret international. D'une capacité de traitement de 3,6 millions de tonnes de fret par an, il offre de nombreuses possibilités de développement aux entreprises du secteur.

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.

- * Le **satellite 4, ou Hall M**, (ouvert en juin 2012), d'une capacité annuelle nominale de 7,8 millions de passagers, a été conçu pour apporter une meilleure gestion des flux (passage des contrôles de

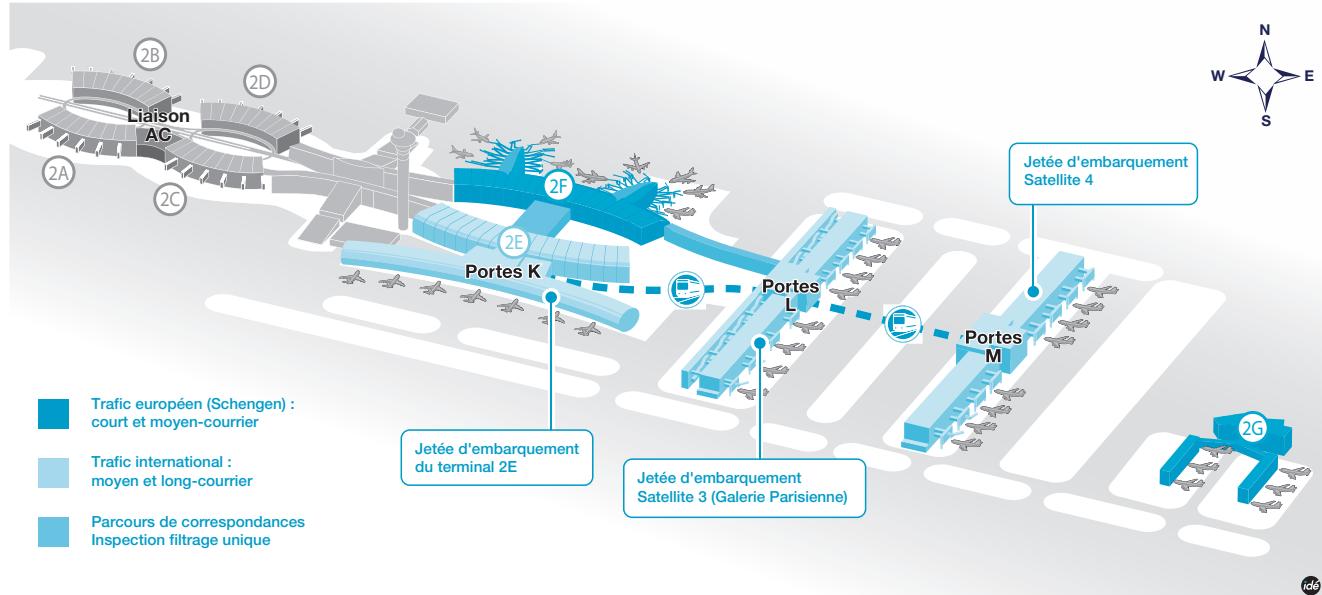
sûreté à un étage inférieur aux salles d'embarquement). Il dispose également d'un outil commercial performant sur plus de 6 000 m² composé d'un grand magasin (*walkthrough*) dédié avant tout au *core business* (alcool, tabac, parfum et cosmétiques), d'un espace restauration et d'une rue du luxe regroupant les grandes marques emblématiques de l'univers de la mode ou de la joaillerie.

* Le **passage du terminal 2F en 100 % Schengen** en octobre 2012 a permis de concentrer la très grande majorité des vols courts et moyens courriers de l'alliance SkyTeam au même endroit et de rendre plus lisible le parcours de correspondance, le terminal 2E (composé de trois salles d'embarquement : K, L et M) étant le point de départ unique pour les destinations internationales de cette alliance.

* Enfin, le **déploiement total de l'Inspection Filtrage Unique** en avril 2013 a permis d'exempter du passage des contrôles sûreté les passagers en correspondance en provenance de la zone Schengen, ce qui génère un gain moyen d'environ 10 minutes sur le temps de parcours.

(1) Source : Air France-KLM.

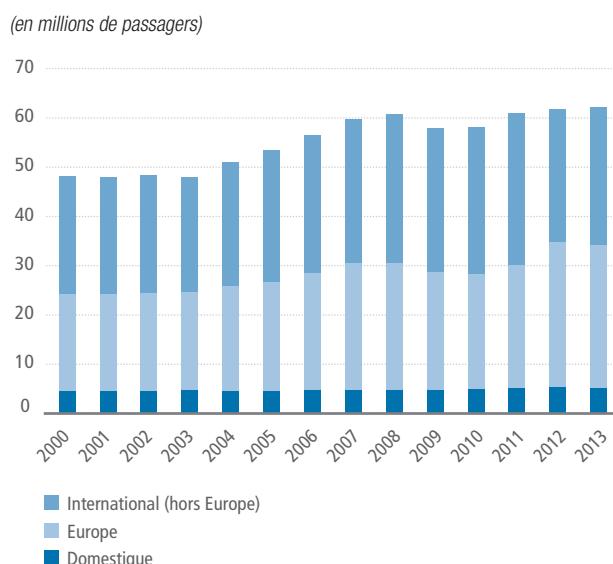
Infographie représentant le terminal 2 de l'aéroport de Paris-Charles de Gaulle :



Trafic

Le trafic point à point représente plus des deux tiers du trafic de la plate-forme de Paris-Charles de Gaulle. De surcroit, 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 31,7 % en 2013.

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



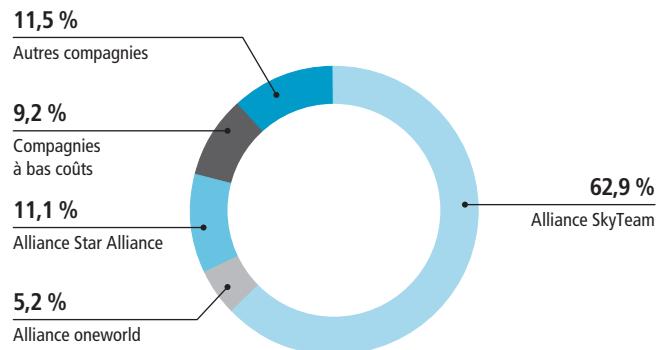
Les compagnies aériennes

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



Les principales compagnies aériennes présentes sur l'aéroport de Paris-Charles de Gaulle sont Air France (54,1 % du trafic), easyJet (6,5 %), Lufthansa (2,4 %), Delta Airlines (2,1 %) et Emirates Airlines (1,3 %).

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'Etat, Réseau Ferré de France (RFF) et Aéroports de Paris. Le projet CDG Express consiste en la réalisation d'une liaison ferroviaire directe et dédiée entre le centre de Paris et l'aéroport Paris-Charles de Gaulle, qui doit permettre de renforcer l'attractivité de l'aéroport et ainsi de la France. La société d'études aura pour objet de s'assurer de la faisabilité et de la viabilité technique, juridique et financière de cette liaison.

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

L'aéroport de Paris-Charles de Gaulle compte environ 29 200 places de parking dont environ 15 000 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 2013 sur la plate-forme Paris-Charles de Gaulle sont décrits dans le chapitre 5⁽¹⁾.

Le programme prévisionnel d'investissements du périmètre régulé est décrit dans le chapitre 5⁽²⁾. Il prévoit notamment la poursuite de la réhabilitation des satellites du terminal 1. Par ailleurs, il est prévu de dédier des moyens importants à la robustesse de fonctionnement de l'aéroport Paris-Charles de Gaulle et à des opérations ciblées de satisfaction clients et de développement durable.

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

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

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

Paris-Orly



© Antoine Dagan.

Description générale

Situé à 12 kilomètres au sud de Paris, l'aéroport de Paris-Orly est implanté sur 1 540 hectares. Il est spécialisé dans le trafic point à point sur les destinations métropolitaines, l'Europe, la Méditerranée et l'Outre-mer, et est doté de deux aérogares de passagers d'une capacité de 27 millions de passagers par an. Paris-Orly est le 2^e aéroport français et le 13^e aéroport européen avec 28,3 millions de passagers accueillis en 2013. 147 villes ont été desservies ⁽¹⁾ en 2013.

En 2013, les travaux préalables au projet de rénovation de l'aéroport de Paris-Orly (projet intitulé « Paris-Orly, un nouvel envol ») ont débuté. Ils portent principalement sur le réaménagement des abords des terminaux et des accès aux parkings, la construction d'une nouvelle salle d'embarquement dédiée aux vols internationaux et le début de la construction d'un bâtiment de jonction entre les terminaux Ouest et Sud existants (livraison prévue entre 2018 et 2020).

Siège de près de 30 000 emplois directs, l'aéroport de Paris-Orly est partie intégrante d'un pôle économique majeur d'Île-de-France 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), les parcs tertiaires (principalement composés d'immeubles de bureaux) détenus par SILIC (Société Immobilière de Location pour l'Industrie et le Commerce) et le Centre commercial de Belle-Épine.

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

L'aéroport offre également d'importantes opportunités de développement immobilier, très majoritairement de diversification : ainsi, le projet Cœur d'Orly a été lancé en novembre 2013 avec le début des travaux de construction du 1^{er} bâtiment de bureaux Askia, en partenariat avec le groupement Altarea Cogedim/Foncière des Régions. Cœur d'Orly est une vaste opération d'urbanisme qui consiste en la création d'un éco-quartier d'affaires et d'espaces de vie tertiaire. La première tranche de ce projet vise, sur une parcelle de 13,5 hectares, à construire 160 000 m² de bâtiments et comprend notamment 70 000 m² de bureaux (répartis sur trois immeubles), 41 000 m² de commerces et services et un pôle hôtelier de 35 000 m².

Les principaux atouts de la plate-forme de Paris-Orly sont la proximité avec Paris, des coûts d'utilisation modérés, grâce notamment aux distances de roulage pour les avions qui sont particulièrement faibles, et la fluidité des pistes, qui assure une grande régularité d'exploitation.

Une infrastructure adaptée

Les pistes

L'aéroport de Paris-Orly dispose de trois pistes dont la capacité de programmation est de 76 mouvements par heure. La piste 3 est adaptée à l'accueil des très gros porteurs afin de faire de l'aéroport de Paris-Orly une plate-forme de dégagement pour ce type d'appareils. L'aéroport dispose de 105 postes de stationnement avions, dont plus d'une cinquantaine au contact des terminaux.

Capacités nominales des terminaux de Paris-Orly

A fin 2013, les capacités nominales des terminaux s'élevaient à 27 millions de passagers. Dans le cadre du projet « Paris-Orly, un nouvel envol », le projet d'extension du Terminal Sud de Paris-Orly par la création de la jetée Est apportera une capacité supplémentaire de traitement de passagers internationaux et la construction d'un bâtiment de jonction entre les terminaux Ouest et Sud existants, permettra une meilleure flexibilité de traitement des passagers tant internationaux que Schengen. 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.

(en millions de passagers/an)	Depuis 2006
Terminal Sud	10,5
Terminal Ouest	16,5
TOTAL	27,0

Contraintes réglementaires

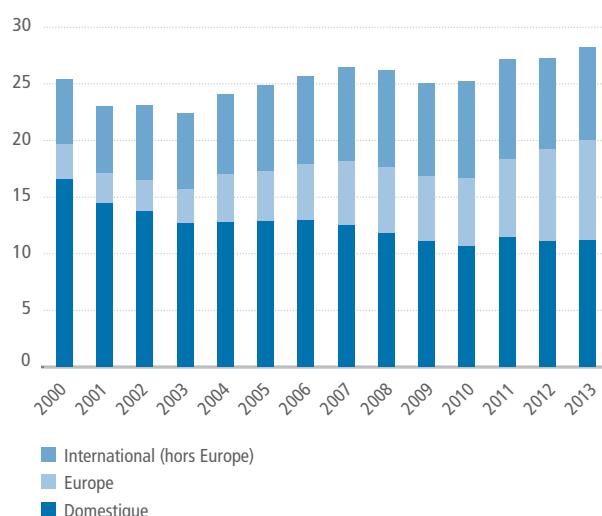
Le trafic sur l'aéroport de Paris-Orly est assujetti à deux contraintes réglementaires. Un arrêté du 6 octobre 1994 du ministre de l'Équipement, du Transport et du Tourisme limite en effet à 250 000 par an le nombre de créneaux de décollage et d'atterrissement sur l'aéroport de Paris-Orly. Par ailleurs, l'aéroport est soumis depuis 1968 à un couvre-feu quotidien entre 23 h 30 et 6 h 00. En 2013, le nombre de mouvements d'avions s'est établit à 229 654 mouvements, en légère baisse de - 0,4 % par rapport à 2012.

Trafic

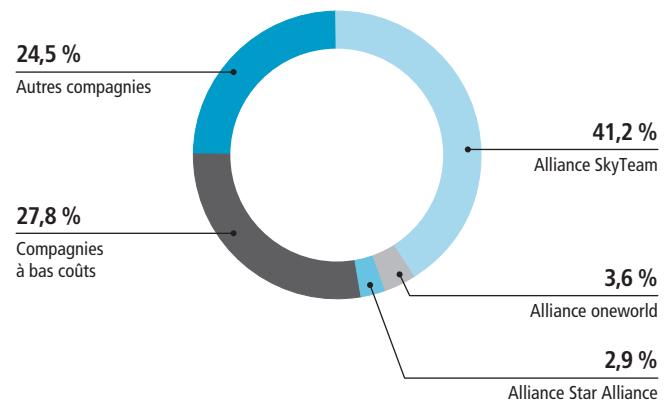
Le trafic de la plate-forme Paris-Orly est en quasi-totalité un trafic de point à point. Sur les dix dernières années l'évolution du trafic de l'aéroport de Paris-Orly a été marquée par un changement de structure avec un doublement du trafic européen compensé par une baisse du trafic domestique. Cette évolution qui s'inscrit dans le cadre 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, s'est accompagnée d'une augmentation de près de 10 % du nombre de passagers par avion.

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

(en millions de passagers)



Trafic passager par type de compagnie aérienne à Paris-Orly



Les principales compagnies présentes sur l'aéroport de Paris-Orly sont Air France (39,3 % du trafic), easyJet (10,6 %), Vueling (7,3 %), Transavia.com (5,7 %) et Royal Air Maroc (4,6 %).

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 et le futur quartier d'affaires « Cœur d'Orly » à la ligne 7 du métro parisien ; la phase 2 du projet (prolongation jusqu'à Juvisy) est prévue avec un objectif de mise en service en 2018.

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 que l'aéroport de Paris-Orly soit desservi par deux nouvelles lignes (ligne 18 – reliant Paris-Orly au plateau de Saclay et à Versailles puis Nanterre et le prolongement de la ligne 14 – reliant Paris-Orly à la Gare de Lyon puis à Saint-Denis Pleyel) à horizon 2027.

Dans le cadre du projet d'interconnexion Sud des lignes à grande vitesse, une gare TGV pourrait également être créée à plus long terme.

L'aéroport de Paris-Orly compte environ 19 000 places de parking, dont environ 11 000 situées en parcs proches (au contact direct des terminaux).

Programme d'investissements

Les investissements réalisés en 2013 sur la plateforme de Paris-Orly sont décrits au chapitre 5⁽¹⁾.

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

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

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

Paris-Le Bourget



© Aéroports de Paris/Laboratoire.

Description de la plate-forme

Implanté sur 553 hectares à 7 kilomètres au nord de Paris, l'aéroport de Paris-Le Bourget est le 1^{er} 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 53 821 en 2013, en baisse de 3,9 % par rapport à 2012.

Engagée depuis 2003 dans un vaste plan de modernisation et de développement, la plateforme aéroportuaire a vu en 2013, une accélération du programme concrétisée par plusieurs avancées majeures : l'inauguration du nouveau FBO d'Unijet, le début des travaux de l'hôtel Mariott (ouverture prévue fin 2014) et de l'usine Eurocopter (fabrication de pales d'hélicoptères), la signature du bail à construction pour un hangar pour Jet Home et la décision d'EMBRAER de développer son centre européen de maintenance d'avions d'affaires sur la plateforme.

La notoriété de la plate-forme de Paris-Le Bourget est renforcée par sa proximité au Parc d'exposition de Paris-Le Bourget, qui accueille notamment le Salon International de l'Aéronautique et de l'Espace (SIAE), qui se tient tous les deux ans et qui a rassemblé en 2013, lors de sa 50^e édition, 315 000 visiteurs dont 139 000 professionnels. Il a accueilli 2 215 exposants de 44 pays.

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

Contraintes réglementaires

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

Le marché de l'aviation d'affaires

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

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

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

- ✳ la rapidité des embarquements et débarquements grâce à la mise en place de procédures optimisées pour le transfert entre l'avion et le transport au sol ;
- ✳ la qualité de son infrastructure aéronautique ;
- ✳ sa proximité avec Paris ;
- ✳ la présence des plus grands opérateurs mondiaux d'assistance à l'aviation d'affaires, garantissant la qualité de service, la discréetion et la confidentialité offertes dans les déplacements ;
- ✳ la 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 2013 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 Eurocopter (fabrication de pales d'hélicoptères) ont débuté. D'autres entreprises (Xjet, Qatar Executive, Jet Aviation) ont décidé de s'implanter et développent des projets pour les années 2014 à 2016. L'activité de formation aux divers métiers du transport aérien sur l'aéroport, enfin, s'affirme avec la présence de Flight Safety International et les projets autour de l'AFMAé.

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 et une ligne de métro automatique disposera 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 en participant à la création de hangars et d'aires de stationnement avion en zone centrale.

Aérodromes d'aviation générale

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

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

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

6.4 Description des activités

Activités aéronautiques

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

(en millions d'euros)	2013	2012 pro forma ⁽¹⁾	2013-2012
Chiffre d'affaires	1 645	1 581	+ 4,0 %
Redevances aéronautiques	908	867	+ 4,8 %
Redevances spécialisées	191	178	+ 7,5 %
Revenus liés à la sûreté et à la sécurité aéroportuaires	502	493	+ 2,0 %
Autres produits	43	44	- 1,6 %
EBITDA	362	350	+ 3,3 %
Résultat opérationnel courant	83	90	- 7,4 %

(1) Voir la note 12.2.5 des annexes aux comptes consolidés figurant au chapitre 20 concernant l'impact de l'application de la norme IAS 19 révisée.

Les redevances

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

Dans le cadre du Contrat de Régulation Économique 2011-2015 signé avec l'État en 2010⁽¹⁾, Aéroports de Paris envisage de renforcer la compétitivité tarifaire de ses plates-formes grâce à une modération dans l'évolution tarifaire des redevances, dont l'évolution moyenne annuelle de plafond est envisagée à + 1,38 % au-delà de l'inflation.

Redevances principales

Les redevances principales comprennent la redevance d'atterrissement, la redevance de stationnement, la redevance par passager.

* La redevance d'atterrissement 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'atterrissement, 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'atterrissement. De surcroît, l'abattement dont bénéficiaient les vols tout cargo ou postaux a été par ailleurs supprimé, conformément aux stipulations du Contrat de Régulation Économique (CRE), à compter du 1^{er} avril 2010. Le produit de la redevance d'atterrissement s'est élevé à 196 millions d'euros en 2013 contre 191 millions d'euros en 2012.

* La redevance de stationnement dépend de la durée du stationnement, des caractéristiques de l'aéronef et de celles de l'aire de stationnement : aire au contact d'une aérogare dotée d'une passerelle, aire au contact non dotée d'une passerelle, aire

au large ou aire de garage. Elle est perçue pour les aéronefs de plus de 6 tonnes. Le produit de la redevance de stationnement s'est élevé à 127 millions en 2013 contre 118 millions d'euros en 2012. Pour mémoire, la redevance pour usage des installations fixes de distribution de carburants d'aviation est intégrée dans la redevance de stationnement depuis le 1^{er} avril 2009.

* La redevance par passager a pour assiette le nombre de passagers embarqués. Elle est due pour tous les vols au départ sauf pour les passagers en transit direct (en continuation dans le même avion et sous le même numéro de vol), les membres de l'équipage responsables du vol et les enfants de moins de deux ans. Son tarif varie suivant la destination du vol. Entre le 1^{er} avril 2013 et le 31 mars 2014, il était de 9,32 euros hors taxes pour la métropole et pour l'espace Schengen, 10,27 euros hors taxes pour l'Union européenne hors Schengen et les DOM COM et 22,69 euros hors taxes pour l'international. Un abattement de 40,0 % sur le tarif de base est appliqué pour les passagers en correspondance, c'est-à-dire les passagers dont 12 heures au maximum séparent les temps d'arrivée et de départ théoriques et qui n'effectuent pas un aller-retour dans ce délai. Le produit de la redevance par passager s'est élevé à 586 millions d'euros en 2013 contre 557 millions d'euros en 2012.

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

La redevance d'atterrissement, 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 2013 à 908 millions d'euros (867 millions d'euros en 2012), ce qui représente 33,0 % du chiffre d'affaires du Groupe⁽²⁾.

(1) Disponible sur le site Internet www.aeroportsdeparis.fr

(2) Avant éliminations intersegments.

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 74 millions d'euros en 2013. Depuis le 1^{er} avril 2011, la part variable de cette redevance intègre, sur la plate-forme de Paris-Charles de Gaulle, la tarification du traitement des bagages origine-destination. Cette évolution, cohérente avec la nature du service rendu, permet de faciliter l'affectation des compagnies aériennes et d'augmenter l'utilisation des capacités disponibles.
- * La redevance pour mise à disposition des installations de tri des bagages en correspondance dont la tarification n'est pas fixée par un contrat spécifique (par exemple celle du système de tri des bagages du terminal 1 de l'aéroport de Paris-Charles de Gaulle) est assise sur le nombre de bagages en correspondance. Son produit s'est élevé à 28 millions d'euros en 2013.
- * La redevance pour mise à disposition des infrastructures pour le dégivrage des avions varie en fonction de la taille de l'avion et distingue une part fixe, assise sur le nombre d'atterrissements effectués pendant la saison considérée, et une part variable, assise sur le nombre d'opérations de dégivrage. Cette redevance est perçue sur l'aéroport de Paris-Charles de Gaulle où la prestation est fournie par Aéroports de Paris, mais ne l'est pas sur l'aéroport de Paris-Orly où l'activité est assurée par les transporteurs aériens *via*, le cas échéant, leurs prestataires d'assistance en escale. Son produit s'est élevé à 25 millions d'euros en 2013.
- * La redevance pour mise à disposition des infrastructures de fourniture d'énergie électrique à 400 Hz pour les aéronefs est fonction de l'alimentation électrique du poste de stationnement (400 Hz ou 50 Hz), de la provenance ou de la destination de l'aéronef (Union européenne ou hors Union européenne), et de sa catégorie de besoin énergétique notamment fonction des équipements techniques du porteur (nombre de prises).
- * Depuis le 1^{er} avril 2011 une redevance pour l'informatique d'enregistrement et d'embarquement (Crews) a été créée en remplacement du financement par les contrats existants entre Aéroports de Paris et les différents acteurs concernés (compagnies aériennes, agents d'assistance en escale).

Les redevances accessoires qui ne font pas l'objet d'un plafonnement tarifaire sont relatives à la redevance d'assistance aux personnes handicapées et à mobilité réduite (PHMR) de Paris-Orly et de Paris-Charles de Gaulle qui s'est élevée à 46 millions d'euros en 2013.

Toutes ces redevances, qu'elles soient plafonnées ou non par le CRE, sont présentées dans les comptes consolidés en chiffre d'affaires sous le poste « redevances accessoires ». Celles-ci se sont élevées en 2013 à 191 millions d'euros (178 millions d'euros en 2012), ce qui représente 6,9 % du chiffre d'affaires du Groupe⁽¹⁾.

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

Aéroports de Paris a signé avec l'État, le 23 juillet 2010, un deuxième Contrat de Régulation Économique (CRE2)⁽²⁾. Couvrant la période quinquennale 2011-2015, ce contrat s'est appliqué aux tarifs des redevances à compter du 1^{er} avril 2011. Le CRE 2011-2015 s'inscrit dans un cadre réglementaire procédant de l'arrêté du 17 décembre 2009 modifiant l'arrêté du 16 septembre 2005 relatif aux redevances pour services rendus sur les aérodromes : le périmètre régulé, sur lequel est appréciée la juste rémunération des capitaux investis aux fins de détermination du niveau des redevances, a été aménagé à compter du 1^{er} janvier 2011 par la sortie des activités immobilières de diversification (activités foncières et immobilières hors aérogares autres que celles consistant en la mise à disposition de terrains, surfaces, immeubles ou locaux pour l'exercice des activités d'assistance en escale, le stockage et la distribution de carburants d'aviation, la maintenance des aéronefs, l'exercice des activités liées au fret aérien, l'exercice des activités d'aviation générale et d'affaires, les transports publics) et des activités commerciales et de services (telles que celles relatives aux boutiques, bars et restaurants, hôtellerie en aérogares, banque et change, location d'automobiles, publicité).

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

- * l'amélioration de la satisfaction clients, grâce à la mobilisation de l'entreprise par des leviers opérationnels, managériaux et d'investissements. Le programme d'investissements représentera un montant d'environ 2,6 milliards d'euros (euros 2014 à partir de 2014, hors investissements financiers et hors investissements dans les filiales, dont 1,9 milliard d'euros sur le périmètre régulé), comprenant notamment la réalisation du satellite 4 et celle d'une galerie de liaison entre les salles d'embarquement des terminaux 2E et 2F. Une nouvelle étape dans la restructuration des terminaux les plus anciens sera réalisée (à Paris-Charles de Gaulle : jonction entre les terminaux 2A et 2C, poursuite de la rénovation des satellites du terminal 1 ; à Paris-Orly : restructuration du hall Schengen de l'aérogare sud) ; enfin une enveloppe budgétaire dédiée à la satisfaction clients est dotée d'environ 147 millions d'euros (euros 2014) sur la période 2011-2015 ;
- * le développement de la coopération de terrain avec les transporteurs aériens, dans une perspective d'amélioration des processus opérationnels et de la qualité de service. Au sein de chaque terminal, une démarche structurée autour de comités opérationnels de la qualité de service en aérogares a été ainsi mise en place. Ces comités sont notamment amenés à définir et suivre des plans d'actions conjoints d'Aéroports de Paris et des transporteurs aériens en faveur de la satisfaction des clients ;
- * le renforcement de la compétitivité tarifaire d'Aéroports de Paris, grâce à une modération dans l'évolution des redevances. Après le gel en niveau des redevances en 2010, l'évolution moyenne sur 2011-2015 est de 1,38 % au-delà de l'inflation, sensiblement moindre que celle anticipée sur les plates-formes européennes comparables. Ces orientations visent à faire gagner les plates-formes franciliennes en attractivité et en compétitivité.

(1) Avant éliminations intersegments.

(2) Disponible sur le site Internet www.aeroportsdeparis.fr.

Fixation des tarifs des redevances aéroportuaires

Définition du périmètre régulé

L'arrêté du 16 septembre 2005 relatif aux redevances pour services rendus sur les aérodromes définit les éléments pris en compte par le régulateur pour apprécier la juste rémunération des capitaux investis par l'exploitant sur le périmètre régulé, au regard du coût moyen pondéré de son capital, à savoir le retour sur capitaux engagés (RCE ou « ROCE ») calculé comme le résultat opérationnel du périmètre régulé après impôt normatif sur les sociétés rapporté à la base d'actifs régulés (valeur nette comptable des actifs corporels et incorporels relatifs au périmètre régulé, augmenté du besoin en fonds de roulement de ce périmètre).

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

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

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

Évolution des tarifs des redevances

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

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

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

Période tarifaire : P(n) :

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

- * 5 indicateurs de satisfaction des passagers :

- satisfaction globale des passagers à l'arrivée et au départ,
- satisfaction des passagers sur la propreté des aérogares,
- satisfaction des passagers sur l'orientation en correspondance à Paris-Charles de Gaulle,
- satisfaction des passagers sur la signalisation et l'information sur les vols,
- satisfaction des passagers sur les salles d'embarquement ;

★ 4 indicateurs de disponibilité d'équipements :

- disponibilité des postes de stationnement des avions,
- disponibilité des passerelles télescopiques,
- disponibilité des équipements électromécaniques dans les aérogares,
- disponibilité des tapis de livraison des bagages ;

★ 1 indicateur de conformité :

- délai de réponse aux réclamations des passagers et du public.

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

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

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

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

Objectifs prévus dans le CRE 2011-2015 :

★ Liaison A-C :	2 ^e trimestre 2012
★ Satellite 4 :	3 ^e trimestre 2012
★ Galerie EF :	3 ^e trimestre 2012
★ 400 Hz CDG1 :	1 ^{er} trimestre 2014
★ Seuil 08 :	2 ^e trimestre 2014
★ Halls 3 et 4 d'Orly Ouest :	4 ^e trimestre 2015
★ Terminal 2B :	4 ^e trimestre 2015

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

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

Comme cela était déjà le cas dans le cadre du CRE 1, en cas de moindre réalisation du volume d'investissements par rapport à la prévision initiale, un ajustement conduirait à la baisse du plafond tarifaire en compensation d'une partie des coûts annuels épargnés. Ce facteur d'ajustement INV2 aurait vocation à s'appliquer, le cas échéant, à la période tarifaire 2015, et prendrait en compte une réduction éventuelle des dépenses d'investissements du périmètre régulé au titre des

enveloppes d'investissements courants, de qualité de service et de développement durable. Cette éventuelle réduction serait mesurée de manière cumulée sur les années civiles 2011 à 2013 incluses. Dans le cas où, à fin 2013, les dépenses d'investissements du périmètre régulé au titre de ces enveloppes seraient inférieures à 90 % 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 2015.

Procédure de fixation annuelle des tarifs

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

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

Détermination des grilles tarifaires applicables aux termes du CRE

POUR LA PÉRIODE TARIFAIRES 2011 :

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

La proposition d'Aéroports de Paris concernant les tarifs pour services rendus couvrant la période du 1^{er} avril 2011 au 31 mars 2012, a reçu l'homologation de l'État et un avis contenant les tarifs applicables a été rendu public le 25 février 2011⁽¹⁾. Ainsi, au 1^{er} avril 2011, les tarifs des

(1) Disponible sur le site Internet www.aeroportsdeparis.fr.

redevances principales et accessoires (hors PHMR) ont augmenté, en moyenne et à périmètre constant, de + 1,49 %.

Avec effet au 1^{er} avril 2011, Aéroports de Paris a mis en place deux nouvelles redevances :

- * une redevance relative à l'informatique d'enregistrement et d'embarquement (*Crews*), jusqu'alors financée par des revenus conventionnels. Cette redevance est assise sur le passager départ des terminaux ou des parties de terminaux équipés. Le tarif de la redevance distingue le passager hors correspondance d'une part et le passager en correspondance d'autre part ;
- * une redevance pour le traitement des bagages origine-destination sur la plate-forme de Paris-Charles de Gaulle. La création de cette redevance se traduit par la suppression de la part affectable à la fonction origine-destination des revenus conventionnels liés à différentes installations, la suppression de la redevance de tri des bagages applicable pour l'aérogare CDG1 pour ce qui concerne la part portant sur les bagages origine-destination, la mise en œuvre d'un supplément tarifaire sur la part variable de la redevance banque d'enregistrement. Elle doit être acquittée sur l'ensemble des terminaux de Paris-Charles de Gaulle. Elle distingue les passagers pour les destinations nationales, Schengen, DOM COM d'une part et les passagers pour les autres destinations d'autre part.

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

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

POUR LA PÉRIODE TARIFAIRES 2012 :

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

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

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

Le plafond de la mesure incitative au développement du trafic et à une meilleure utilisation des infrastructures, établi dans le CRE à 5 millions d'euros (valeur 2010), avait été fixé selon l'évolution de la grille tarifaire 2011 à 5,074 millions d'euros (valeur 2011). Les modalités d'application de la mesure n'ayant pas encore été éprouvées du fait de sa mise en œuvre récente, il n'avait pas été envisagé de les modifier

pour la période tarifaire 2012. Toutefois, le plafond de la mesure a été affecté, pour la période tarifaire 2012, par l'évolution du taux moyen d'évolution des tarifs des redevances, soit 3,4 %. Le plafond 2012 de la mesure incitative au développement du trafic et à une meilleure utilisation des infrastructures atteint alors 5,2 millions d'euros.

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

POUR LA PÉRIODE TARIFAIRES 2013 :

Le taux plafond de base correspond à une progression des tarifs de référence 2012 de + 3,3 % (variation de l'inflation (indice IPC 4018 E) entre septembre 2012 et septembre 2011 majorée de 1,5 point) à laquelle sont appliqués les ajustements relatifs aux facteurs :

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

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

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

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

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

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

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

(1) Disponible sur le site Internet www.aeroportsdeparis.fr.

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

POUR LA PÉRIODE TARIFAIRES 2014 :

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

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

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

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

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

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

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

Révision ou fin anticipée du contrat

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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 métaux) et de tous les bagages de cabine (examinés par un appareil à rayon X complétés éventuellement d'une fouille, voire d'une détection de traces d'explosifs) ;
- * un service d'inspection filtrage des bagages de soute en vertu duquel 100 % des bagages de soute sont inspectés selon des moyens définis par l'État et qui sont essentiellement des appareils de détection d'explosifs généralement intégrés dans le dispositif de traitement des bagages des plates-formes, éventuellement, complété d'équipes cynotechniques ;
- * des mesures d'inspection filtrage des personnels et des véhicules à chacun des accès à la zone de sûreté à accès réglementé des aéroports, en recourant en particulier à la biométrie ;
- * des mesures d'inspection filtrage de fournitures d'aéroports ;
- * des procédures de sûreté d'utilisation des installations mises à la disposition de ses partenaires (comptoirs d'enregistrement, salles d'embarquement, etc.) ;
- * des aménagements spécifiques en aérogares et hors aérogares : séparation physique des flux de passagers au départ et à l'arrivée, vidéosurveillance des postes d'inspection filtrage et des accès des personnels, clôtures de sûreté, sorties de secours sécurisées, portes et couloirs anti-retour, etc. ;
- * des procédures de rondes et surveillances de la frontière sûreté ainsi que du contrôle en PCZAR (partie critique de la zone de sûreté à accès réglementé) des titres de circulation aéroportuaire et des laissez-passer véhicules.

L'ensemble de ces mesures doit être décrit dans un programme de sûreté, établi sur chaque plateforme par Aéroports de Paris et transmis pour instruction aux services de l'Aviation Civile. Les programmes de sûreté donnent lieu à la délivrance d'un agrément de sûreté d'une durée maximale de 5 ans par la préfecture compétente. Cet agrément est de 5 ans pour Paris-Le Bourget depuis l'approbation du programme de sûreté le 28 juin 2012, et pour Paris-Orly depuis le 20 mars 2013. Le programme de sûreté de Paris-Charles de Gaulle approuvé en 2009 arrivant à échéance en 2014, il est en cours d'instruction et donnera lieu à un agrément de sûreté au printemps 2014.

Les programmes de sûreté précisent les missions, les lieux, les moyens et les procédures mises en œuvre, et sont complétés par des programmes d'assurance qualité qui décrivent notamment le dispositif de supervision par Aéroports de Paris des entreprises prestataires de sûreté.

Environ 300 personnes sont employées par Aéroports de Paris pour assurer directement les fonctions sûreté et près de 5 200 sont

employées par des entreprises prestataires spécialisées pour exercer les missions d'inspection filtrage, dont la filiale Alyzia Sûreté. Ces sociétés, à l'exception d'Alyzia Sûreté 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.

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 502 millions d'euros en 2013 sur les Aéroports de Paris-Charles de Gaulle, Paris-Orly et Paris-Le Bourget dont près de 90 % pour la sûreté. Elles sont constituées notamment de charges de sous-traitance, de charges de personnel, d'amortissements des immobilisations et de charges de maintenance.

Financement de l'activité de sûreté

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

Depuis le 1^{er} janvier 2011, la taxe d'aéroport s'élève à 11,5 euros par passager au départ et à 1,0 euro par tonne de fret ou de courrier. Afin de renforcer la compétitivité du *hub* de Paris-Charles de Gaulle, depuis le 1^{er} avril 2013, la taxe d'aéroport s'élève à 6,9 euros pour les passagers en correspondance au départ. Par ailleurs, une majoration de 1,25 euro par passager au départ alimente un système de péréquation contribuant au financement de ces activités régaliennes sur les petits aéroports du territoire français (plates-formes dont le trafic annuel est inférieur à 2,2 millions de passagers). Aéroports de Paris bénéficie d'une partie de ce produit de péréquation pour le financement des missions régaliennes des aérodromes de Pontoise, Toussus-le-Noble et Issy-les-Moulineaux.

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

Aéroports de Paris fournit aux ministres chargés de l'aviation et du budget les données relatives aux coûts exposés pour l'année en cours, l'année précédente et les années suivantes, nécessaires à la fixation du taux de la taxe. L'administration notifie ensuite à Aéroports de Paris les données retenues pour la fixation du taux de la taxe. Les activités de sécurité et de sûreté ne peuvent être, en cumul pluriannuel, ni bénéficiaires ni déficitaires. Le « bénéfice » ou le « déficit » cumulés enregistrés est pris en compte pour la fixation du taux de la taxe des années suivantes. Les revenus liés à la sûreté et à la sécurité aéroportuaires au titre de l'année 2013 s'élèvent à 502 millions d'euros.

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)	2013	2012 pro forma ⁽¹⁾	2013-2012
Chiffre d'affaires	949	902	+ 5,1 %
EBITDA	546	505	+ 8,1 %
Quote-part de résultat des MEE opérationnelles	9	7	+ 26,8 %
Résultat opérationnel courant (y compris MEE opérationnelles)	452	414	+ 9,1 %

(1) Voir la note 12.2.5 des annexes aux comptes consolidés figurant au chapitre 20 concernant l'impact de l'application de la norme IAS 19 révisée.

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 qu'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)	2013	2012 pro forma	2013-2012
Chiffre d'affaires	949	902	+ 5,1 %
Activités commerciales	386	355	+ 8,7 %
Parcs et accès	165	159	+ 3,6 %
Prestations industrielles	60	68	- 11,6 %
Recettes locatives	105	104	+ 1,5 %
Autres produits	233	217	+ 7,5 %

Loyers perçus par les activités commerciales

(en millions d'euros)	2013	2012	2013-2012
Activités commerciales (loyers)	386	355	+ 8,7 %
Boutiques en zone côté piste	273	253	+ 7,8 %
Boutiques en zone côté ville	14	13	+ 7,2 %
Bars et restaurants	32	29	+ 8,7 %
Publicité	28	24	+ 17,4 %
Banques et change	17	15	+ 9,5 %
Loueurs	14	12	+ 17,8 %
Autres	9	9	+ 2,2 %

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 douane, 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 sont principalement exploités par des tiers, même si Relay@ADP a ouvert en décembre 2012 une première unité de restauration sous enseigne Kayser. Les gestionnaires de ces commerces versent à Aéroports de Paris un loyer essentiellement assis sur le chiffre d'affaires de l'activité considérée. Pour Aéroports de Paris, les revenus tirés des

activités commerciales sont en conséquence fortement liés au chiffre d'affaires brut réalisé en caisse par les exploitants.

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

Stratégie en matière d'activité commerciale

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

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

Évolution de la surface totale dédiée aux commerces :

(en milliers de m ²)	2009	2011	2012	2013	Objectif 2015	2009-2015
Boutiques en zone côté piste	21,8	22,3	26,9	28,5	30,1	+ 38 %
Dont en zone internationale	17,8	17,8	21,5	22,3	24,0	+ 35 %
Dont en zone Schengen	3,9	4,5	5,4	6,2	6,1	+ 56 %
Boutiques en zone côté ville	5,3	4,2	4,3	4,5	4,7	- 11 %
Bars et restaurants	22,8	23,1	24,6	23,6	24,0	+ 5 %
TOTAL	49,9	49,6	55,8	56,7	58,8	+ 18 %

L'année 2013 a été marquée par l'ouverture de 54 points de vente, correspondant soit à des nouvelles surfaces, soit à des réaménagements de points de vente existants. Parmi les principales réalisations, se trouvent la refonte des boutiques de la zone côté piste Schengen du Terminal 2F, ainsi que la refonte des boutiques des zones réservées internationales du 2A et du 2C, après l'ouverture en 2012 des boutiques de la liaison A-C.

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

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

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

Au-delà de ces activités, Aéroports de Paris a aussi enrichi sensiblement son offre de Loisirs, Cadeaux et Convenience :

- * mise en œuvre d'un partenariat avec la FNAC sur 8 magasins (dont 6 ouverts en 2013) ;
- * création d'un concept de souvenirs Air de Paris opéré par Relay@ ADP sur 7 magasins (dont 2 ouverts en 2013) ;
- * ouverture du nouveau concept de magasin Relay (premier magasin pilote ouvert sur Orly Ouest en mai 2013, suivi de 3 autres magasins sur 2013) ;
- * agrandissement et repositionnement des pharmacies dans les flux.

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

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

Activités des co-entreprises

(en millions d'euros)	2013	2012	2013-2012
Chiffre d'affaires des co-entreprises (100 %)	781	726	+ 7,8 %
Société de Distribution Aéroportuaire	673	632	+ 6,5 %
Relay@ADP	65	55	+ 16,4 %
Média Aéroports de Paris	44	38	+ 16,4 %
Résultat net des co-entreprises (100 %)	17	14	+ 26,8 %
Société de Distribution Aéroportuaire	13	11	+ 15,5 %
Relay@ADP	2	1	+ 118,6 %
Média Aéroports de Paris	3	2	+ 48,9 %

Société de Distribution Aéroportuaire

Présentation

En parallèle de l'activité de location d'espaces à vocation commerciale, Aéroports de Paris exerce une activité de gestion directe d'espaces commerciaux, notamment par sa co-entreprise Société de Distribution Aéroportuaire, SAS de droit français, en partenariat avec le spécialiste de la distribution aéroportuaire AELIA, filiale du groupe Lagardère Services. Société de Distribution Aéroportuaire intervient dans les domaines de la vente d'alcool, de tabac, de parfums-cosmétiques, de gastronomie et de mode et accessoires.

En l'état actuel des statuts, chacun des partenaires détient 50 % du capital et a droit à 50 % dans les bénéfices et les réserves de la société. Depuis le 30 avril 2013, les actions de Société de Distribution Aéroportuaire sont librement cessibles sous réserve des dispositions concernant le droit de préemption et de l'agrément du partenaire du cessionnaire des actions. Par ailleurs, les statuts de la société offrent à chacun des associés la possibilité de provoquer l'exclusion de l'autre associé et la cession forcée de ses actions en cas de violation d'une clause statutaire, de mise en redressement judiciaire ou de réduction du capital de l'associé concerné en dessous du minimum légal. En outre, Aéroports de Paris bénéficie de la possibilité de provoquer l'exclusion d'AELIA en cas de perte du contrôle de celle-ci par le groupe Lagardère Services ou en cas de résiliation ou expiration de l'ensemble des baux conclus avec Aéroports de Paris fixant les conditions d'occupation par la société du domaine aéroportuaire sur les Aéroports de Paris-Charles de Gaulle et Paris-Orly.

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

- * un organe collégial dénommé « Conseil », qui est composé de trois représentants de chacun des deux associés, ainsi que de la Présidence de la Société de Distribution Aéroportuaire ;
- * une Présidence assurée par une personne morale, la SARL ADPLS Présidence, dont les deux cogérants sont d'une part un représentant de Lagardère Services, et d'autre part un représentant d'Aéroports de Paris ;
- * 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 2013, Société de Distribution Aéroportuaire gère 120 boutiques sur une surface totale de 21 578 m² sur l'ensemble des terminaux de Paris-Charles de Gaulle et Paris-Orly.

Relay@ADP

Présentation

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

À fin 2013, Relay@ADP gère 57 boutiques sur une surface totale de 6 870 m² sur l'ensemble des terminaux de Paris-Charles de Gaulle et Paris-Orly.

Stratégie

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

- * l'ouverture de magasins de grande taille sous enseigne Relay permettant la mise en place de plusieurs axes de différenciation d'offre autour de l'univers du voyageur. Relay@ADP a inauguré en mai 2013 ce nouveau concept de magasin au Terminal Ouest de Paris-Orly ;
- * le développement du nouveau concept 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 2013 (dont 1 magasin mixte Relay et Air de Paris) ;
- * la diversification vers la restauration avec la création, fin 2012, d'une première unité de restauration sous enseigne Kayser au Terminal Ouest de Paris-Orly.

Média Aéroports de Paris

Présentation

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

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

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

Prestations industrielles

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

L'offre de services aux usagers

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

Information aux passagers

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

Dans le but de faciliter l'information et l'orientation des passagers, des bornes Internet ont été installées 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 durant 15 minutes (les minutes suivantes étant payantes). Des bornes d'information tactiles ont également été mises en place à Paris-Orly et à Paris-Charles de Gaulle. Pour s'adapter à l'utilisation croissante des smartphones, un service Web mobile et une application, MyAirport, disponible pour iPhone, Android et Windows phone (plus de 1 million

de téléchargements) ont été développés permettant, notamment, de consulter les horaires de vols et les informations concernant le vol en temps réel.

Accueil et confort

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

Les passagers bénéficient également d'une offre harmonisée de services sur l'ensemble des plates-formes du Groupe notamment grâce à des partenariats signés avec Disney ou encore Sony/Playstation. Ainsi, plusieurs nouvelles aires de jeux pour les enfants, habillées aux couleurs de « Cars » et « Princesses » et près d'une centaine de consoles de jeux vidéo « PlayStation 3 » ont été installées. Les passagers peuvent profiter également de mini-salons pour regarder des films ou d'espaces pour écouter une sélection musicale de nouveautés proposée par Universal Music France. Deux salons de lecture ont été installés en test au Terminal Sud de Paris-Orly et au terminal 2G de l'aéroport de Paris-Charles de Gaulle. Ces derniers permettent aux passagers de s'installer confortablement et de bénéficier d'une offre gratuite de journaux ou livres à lire sur des tablettes tactiles.

Des services de coiffeurs minute (au terminal 2F et au Terminal Ouest de Paris-Orly) et de ciseurs de chaussures (Terminal Ouest de Paris-Orly et terminal 2F de Paris-Charles de Gaulle) sont actuellement en test depuis le premier trimestre 2013.

Fluidité

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

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

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

Enfin, pour répondre à l'utilisation croissante des smartphones, une application de géolocalisation pour Android est disponible à Paris-Charles de Gaulle permettant aux usagers de se guider dans l'aéroport et de découvrir l'ensemble des services disponibles.

Immobilier

(en millions d'euros)	2013	2012	2013-2012
Chiffre d'affaires	265	253	+ 5,0 %
Chiffre d'affaires externe ⁽¹⁾	212	201	+ 5,4%
Chiffre d'affaires interne	53	51	+ 3,3 %
EBITDA	160	149	+ 7,1 %
Résultat opérationnel courant	117	110	+ 6,5 %

Présentation de l'activité

Les activités immobilières hors aérogares ⁽²⁾ constituent un axe stratégique de développement et sont devenues un des éléments de croissance pour le Groupe avec un cycle économique propre au secteur immobilier. Le fort potentiel de développement, provenant d'importantes réserves foncières, d'une densité encore faible sur certaines zones 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 moyennant le paiement d'un loyer. Aéroports de Paris intervient également en tant que développeur et réalise des programmes immobiliers destinés à ses besoins propres, ainsi qu'aux entreprises désireuses de s'implanter sur les plates-formes. En tant que propriétaire immobilier, Aéroports de Paris assure la gestion de ses actifs (stratégie commerciale, réhabilitation, modernisation), sa gestion locative (commercialisation, relations locataires, encasement des loyers et des charges, obligations réglementaires, gestion de l'entretien et de la réparation) et pilote l'offre de services aux locataires (dépannage, gardiennage ou nettoyage).

On distingue deux classes d'actifs immobiliers complémentaires :

- * l'immobilier aéroportuaire, qui regroupe les terrains ou bâtiments destinés à toute activité aéroportuaire hors aérogares ou nécessitant un accès direct aux pistes comme les hangars de maintenance avion, les gares de fret de premier front ou les bâtiments industriels (catering...) ;

* l'immobilier de diversification, qui regroupe les terrains ou bâtiments ne disposant pas d'accès direct aux pistes ou pour lesquels cet accès n'est pas indispensable au fonctionnement de l'activité hébergée, comme les bureaux, les hôtels, les commerces, les locaux d'activité et les entrepôts. Ces activités immobilières sont exclues du périmètre de régulation depuis le 1^{er} janvier 2011.

Aéroports de Paris fournit des prestations immobilières à ses clients qui appartiennent à des secteurs d'activités variés, comme Air France-KLM, FedEx, Unibail-Rodamco, Accor, La Poste, Bolloré Logistics, Kuehne+Nagel, Casino, FNAC, Dassault ou Servair. Les dix premiers clients représentent environ 60 % du chiffre d'affaires externe. Les baux sont principalement de longue durée, limitant ainsi les risques locatifs. Sur les terrains, les baux à construction vont de 20 à 70 ans. Sur les bâtiments, il s'agit de baux commerciaux ou de baux civils.

En 2013, Aéroports de Paris a poursuivi la mutation de la Direction de l'immobilier entamée depuis 2010, avec pour objectif une organisation digne d'une foncière de premier plan (renforcement de la dimension client, des fonctions de gestion locative et de gestion d'actifs (« Asset Management ») et externalisation des prestations de services fournies aux locataires externes), mais aussi avec montée en puissance des départements spécialisés dans l'aménagement d'une part et le développement d'autre part. La Direction de l'immobilier s'est par ailleurs investie dans les projets développés sur l'aéroport du Bourget et sur les aérodromes d'aviation générale.

Le domaine foncier utilisable pour 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	48	364	412
Terrains d'emprise des bâtiments ADP	122	202	324
Terrains loués à des tiers	274	300	574

(1) Réalisé avec des tiers.

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

Les surfaces classées en réserves foncières ne peuvent accueillir que des projets compatibles avec le plan d'occupation des sols ou le plan local d'urbanisme de la commune d'implantation.

En 2013, sur les 4,2 hectares qui ont été mobilisés pour des projets (dont 1,7 hectare réservé pour la réalisation du futur siège d'Aéroports de Paris et du bâtiment de bureaux Baïkal), 4 sont venus diminuer les réserves foncières immobilières.

Les terrains loués à des tiers sont situés à Paris-Charles de Gaulle, Paris-Orly et sur l'aéroport de 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

Sur 2013, plus de 110 000 m² ont été construits, avec le centre commercial Aéroville. L'utilisation complète du Système d'Information Géographique sur les plates-formes Paris-Orly et Paris-Charles de Gaulle a également permis d'affiner la base des surfaces utiles et de plancher.

La surface utile commercialisable à fin 2013 se monte à 1 151 000 m². Le taux d'occupation s'élève à 88 %.

Les surfaces utiles louées se décomposent comme suit :

(en milliers de m ²)	Aéronautique	Diversification	Total
Surfaces louées	613	401	1 014
Bâtiments de fret	215	7	221
Hangars de maintenance	343	-	343
Locaux d'activité et Logistique	43	84	127
Bureaux	7	146	152
Locations internes	4	140	144
Autres bâtiments	1	25	26

Positionnement de l'activité immobilière

Aéroports de Paris est bien positionné sur le marché de l'immobilier en Île-de-France grâce à des atouts de 1^{er} plan :

- * des réserves foncières importantes : la possibilité de proposer de grandes emprises foncières d'un seul tenant dans des zones déjà largement équipées grâce à l'aéroport présente une opportunité pour des entreprises cherchant à regrouper en proche banlieue parisienne des entités tertiaires de grande taille, des entrepôts ou des messageries dispersées sur l'ensemble de l'Île-de-France ;
- * 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 grâce à l'importance de Paris et à la situation des actifs et des terrains au cœur des plates-formes franciliennes, figurant parmi les trois plus grands pôles économiques de l'Île-de-France et éléments essentiels de l'économie nationale et régionale.

De surcroît, Aéroports de Paris dispose d'opportunités significatives sur son activité immobilière :

- * certaines zones offrent encore des densités faibles ;
- * le portefeuille produit peut être orienté davantage vers la diversification grâce à la reconversion de certains hangars avions et le développement du fret et du tertiaire ;

* des parts de marché restent à conquérir notamment sur les bureaux et hôtels sur les plates-formes ;

* la compétitivité va s'améliorer sur certains actifs, grâce à l'augmentation du rapport qualité/prix, le rajeunissement et la modernisation du patrimoine.

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 1^{er} plan exploitant le potentiel de développement apporté par l'aéroport et la proximité de Paris. Pour cela, le groupe entend mettre en œuvre une stratégie diversifiée en ayant un rôle d'aménageur et/ou de développeur, en développant plusieurs classes d'actifs et en investissant seul ou en partenariat. Parallèlement, cette ambition repose sur le renforcement de la qualité de service auprès des clients et le développement d'une politique de développement durable ambitieuse.

Sur la période 2011-2015, Aéroports de Paris s'est fixé comme objectif de développer sur ses plates-formes entre 320 000 m² et 360 000 m² de bâtiments, appartenant à Aéroports de Paris ou à des tiers. À fin 2013, 320 400 m² sont livrées ou livrables entre 2011 et fin 2015 : 14 % en immobilier aéroportuaire et 86 % en immobilier de diversification.

Les investissements correspondant s'élèveraient à environ 450 millions d'euros (y compris FEST) ⁽¹⁾.

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

Détail des projets au 31 décembre 2013

Plate-forme	Type d'immobilier	Rôle ADP ⁽¹⁾	Client	Projet	Mise en service	Surface (m ²)
Projets terminés						242 600
Paris-Charles de Gaulle	Diversification	Aménageur	IBIS	Extension hôtel	2011	8 600
Paris-Orly	Diversification	Aménageur	Compass	Local d'activité	2011	4 250
Paris-Charles de Gaulle	Diversification	Aménageur	Divers	Bureaux	2011	1 300
Paris-Orly	Diversification	Aménageur	Franprix	Logistique	2012	28 000
Paris-Charles de Gaulle	Aéroportuaire	Aménageur	Air France	Stockeur bagages	2012	11 700
Paris-Charles de Gaulle	Diversification	Aménageur/ Investisseur	Servair/AF	Altaï	2012	13 250
Paris-Charles de Gaulle	Diversification	Aménageur	Air France	Banc essai réacteurs	2012	5 500
Paris-Orly	Diversification	Aménageur	Fnac	Logistique	2012	22 000
Paris-Charles de Gaulle	Aéroportuaire	Aménageur/ Investisseur	Kuhene+Nagel.	WFS/ Gare de fret GB3	2012	18 000
Paris-Charles de Gaulle	Diversification	Aménageur	Aélia	Local d'activité	2012	20 000
Paris-Charles de Gaulle	Diversification	Aménageur	Unibail	Centre commercial Aéroville	2013	110 000
Projets en cours (mise en service avant 2015)						77 800
Paris-Charles de Gaulle	Aéroportuaire	Aménageur	Sodexi	Fret	2014	9 000
Paris-Charles de Gaulle	Diversification	Aménageur	Citizen M	Hôtel	2014	6 100
Paris-Charles de Gaulle	Diversification	Aménageur	Accor	Hôtels 3*	2014	27 000
Paris-Charles de Gaulle	Diversification	Aménageur	Divers	Entrepôt	2014	1 000
Paris-Charles de Gaulle	Diversification	Investisseur	Divers	Bureaux	2013	700
Paris-Charles de Gaulle	Aéroportuaire	Investisseur	TCR Manustra	Zone de maintenance engins	2013	5 700
Paris-Orly	Diversification	Aménageur	Divers	Messagerie	2015	8 800
Paris-Orly	Diversification	Aménageur/ Investisseur	Bureaux	Cœur d'Orly	2015	19 500
TOTAL PROJETS TERMINÉS OU EN COURS (MISE EN SERVICE AVANT 2015)						320 400
Projets en cours (mise en service après 2015)						37 500
Paris-Charles de Gaulle	Diversification	Aménageur	Sogafro/SDV	Bureaux et entrepôts	2015-2016	37 500
Projets en préparation						65 300
Paris-Orly/Paris-Charles de Gaulle	Div./Aéro.	Aménageur/ Investisseur	-	Divers	2016	45 300
Paris-Charles de Gaulle	Diversification	Aménageur	Divers	Industrie	2016	19 000
Paris-Charles de Gaulle	Aéroportuaire	Investisseur	-	Zone de maintenance engins	2016	1 000
OBJECTIF 2011-2015 ⁽²⁾						320 000 À 360 000

(1) Aéroports de Paris est aménageur lorsqu'il met à disposition le terrain et investisseur lorsqu'il participe à la construction immobilière.

(2) Objectif de développement sur les terrains relevant des emprises aéroportuaires appartenant à 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 loués aux activités de cargo ou de maintenance et aux activités tertiaires dédiées à la Ville Aéroportuaire (Roissypôle). À long terme, Aéroports de Paris envisage de développer un concept immobilier diversifié où les produits liés aux activités aéroportuaires (cargo et activités de support notamment), tirés par l'accroissement du trafic aérien continueront à se développer et où d'autres activités plus urbaines pourront se développer en support. C'est le cas des bureaux, des commerces, des hôtels et des locaux d'activités.

Cargo

La stratégie cargo sur l'aéroport de 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 avec 4 postes avions supplémentaires, dont la mise en service a eu lieu en 2012 et le développement d'un centre de tri express pour Sodexi (JV entre Air France et La Poste) ;
- * le renforcement du positionnement de la plate-forme comme leader européen du « general cargo » grâce à trois leviers :
 - la reconquête du premier front actif (zone constituée des entrepôts au plus près des avions, à la frontière entre la zone côté piste et la zone côté ville) avec notamment la livraison en 2012 de la gare de fret GB3 de 18 000 m², réalisée par Aéroports de Paris en tant qu'investisseur,
 - une meilleure affectation produit/activité, à la rénovation et à la densification des zones louées au fret et l'optimisation des process opérationnels, notamment à travers notamment la sécurisation des accès à la zone cargo.

Tertiaire

La stratégie de développement tertiaire s'articule autour de projets phares :

- * le développement du concept de ville aéroportuaire sur le quartier Roissypôle qui comprend désormais environ 230 000 m² de bureaux et 68 000 m² d'hôtels. Ce quartier, relié aux différents terminaux de Paris-Charles de Gaulle, comprend notamment l'ensemble Continental Square 1 et 2⁽¹⁾ d'une surface d'environ 50 000 m² et s'est agrandi en 2012 d'un troisième programme Altaï de 13 250 m² ;
- * l'extension des zones hôtelières qui contribuera à améliorer la diversité des produits immobiliers du quartier Roissypôle. Après la mise en service début 2011 de l'extension de l'hôtel Ibis (8 600 m²), portant la capacité de l'hôtel de 550 à 770 chambres, l'offre hôtelière continue à se renforcer grâce à la signature en 2012 d'un bail à construction avec Citizen M pour la construction d'un hôtel d'une capacité de 230 chambres et une surface de 6 100 m² en cours de construction et dont l'ouverture est prévue au printemps 2014 et la signature en 2012 d'une promesse de bail à construction avec le groupe Accor pour deux hôtels d'une surface totale de 27 000 m² et d'une capacité de 600 chambres en cours de construction, pour une ouverture prévue à l'horizon 2015 ;
- * Aéroville, développé par Unibail-Rodamco, consiste en la réalisation sur 12 hectares d'un centre de commerces et de services d'environ 110 000 m². L'ouverture de ce centre commercial a eu lieu en octobre 2013.

(1) Aéroports de Paris avait conclu en 2009 un partenariat avec GE Capital Real Estate France (par l'intermédiaire de sa filiale Foncière Ariane SAS) portant sur l'exploitation, via une société commune (Roissy Continental Square), de l'ensemble immobilier Continental Square situé sur la plate-forme de l'aéroport de Paris-Charles de Gaulle. La surface totale de cet ensemble est de 50 000 m² et le loyer annuel s'établit à environ à 11 millions d'euros. Les actions de Roissy Continental Square sont inaliénables jusqu'au 28 février 2015. Toutefois, jusqu'à cette date, les deux associés se sont accordé réciproquement des promesses d'achat et de vente. Après cette date, sont prévus des mécanismes de sortie : droits de premier refus réciproques et droits de cession forcée.

Activités immobilières sur la plate-forme de Paris-Orly

L'aéroport Paris-Orly a pour objectif de devenir un important pôle d'affaires au cœur du premier pôle d'échanges du sud francilien, qui regroupe notamment le parc d'activités tertiaires Silic Rungis, le marché d'intérêt national (MIN) de Rungis, le centre commercial Belle-Épine et la zone d'activités Senia.

La plus importante opération immobilière en cours est celle de Cœur d'Orly, qui a pour ambition de créer un quartier d'affaires qui soit un véritable espace de vie, à proximité immédiate des terminaux de l'aéroport. Cœur d'Orly sera desservi par les moyens de transports en commun (Orlyval-RER B, RER C) et en particulier, le projet du « Nouveau Grand Paris » prévoit que l'aéroport de Paris-Orly soit desservi par deux nouvelles lignes (ligne 18 – reliant Paris-Orly au plateau de Saclay et à Versailles puis Nanterre et le prolongement de la ligne 14 – reliant Paris-Orly à la Gare de Lyon puis à Saint-Denis Pleyel) à horizon 2027. Par ailleurs, la ligne 7 du tramway a été mise en service le 16 novembre 2013 et permet de relier directement l'aéroport et le futur quartier d'affaires « Cœur d'Orly » à la ligne 7 du métro parisien ; la phase 2 du projet (prolongation jusqu'à Juvisy) est prévue avec un objectif de mise en service en 2018.

Dans le cadre du projet d'interconnexion Sud des lignes à grande vitesse, une gare TGV pourrait également être créée à plus long terme.

La première tranche de Cœur d'Orly vise, sur 13,5 hectares, à construire 160 000 m² de bâtiments, comprenant notamment 70 000 m² de bureaux ayant un permis de construire définitif (répartis sur trois immeubles), 41 000 m² de commerces (boutiques, halle alimentaire, services, restaurants, espaces de loisirs) et un pôle hôtelier de 35 000 m².

Le projet a été conçu par Jean-Michel Wilmotte en qualité d'architecte coordonnateur et le paysagiste Philippe Thébaud.

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

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

La stratégie de développement et de commercialisation vise d'une part à positionner ce nouveau quartier d'affaires comme un lieu de référence dans le paysage immobilier francilien avec une offre tournée vers les grands utilisateurs (y compris pour les demandes supérieures à 30 000 m²), notamment les groupes internationaux. Elle vise d'autre part à atteindre à court terme la masse critique de bureaux suffisante permettant de développer une large offre de commerces et services,

définissant ce programme de ceux des concurrents. Le loyer proposé serait de 250 euros/m²/an pour les bureaux.

Le permis de construire des premiers immeubles de bureaux (70 000 m²) a été obtenu fin 2009. La construction du premier immeuble de bureaux (Askia, pour 19 500 m²) a démarré au mois d'octobre 2013 pour une livraison qui devrait intervenir au 4^e trimestre 2015. Un accord locatif avec un grand compte a été conclu sur une durée de 9 ans pour 50 % des surfaces de l'immeuble de bureaux.

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

Ces immeubles répondront aux normes NF-Bâtiments tertiaires HQE®, BBC-effinergie® et seront raccordés à la géothermie.

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

En complément des opérations de développement, une première opération de requalification à l'échelle d'un quartier a été lancée courant 2013, en anticipation de quelques mois avant la mise en service de la ligne 7 du tramway. Ce projet consiste à réhabiliter pour mettre aux meilleures normes de marché le patrimoine du parc tertiaire d'Orlytech d'une surface de 28 600 m² répartie en 19 bâtiments, dont la construction remonte aux années 1990. Le projet s'accompagne d'une requalification qualitative des abords des bâtiments.

Autres développements

Aéroports de Paris et Schiphol Real Estate, filiale immobilière de Schiphol Group, ont conclu en 2012 des accords de participations croisées (à 60/40 %) concernant deux immeubles de bureaux sur les plates-formes aéroportuaires. Le bâtiment Altaï se situant à Roissypôle a été livré en 2012 et accueille les sièges sociaux de Servair et de la holding Air France/KLM. Le second, TransPort Building, situé sur l'aéroport d'Amsterdam Schiphol, a été livré en 2010 et accueille les sièges de Transavia et de Martinair. Cet accord, qui s'insère dans l'alliance stratégique Hublink, permet un renforcement de la coopération entre Aéroports de Paris et Schiphol Group dans le domaine immobilier.

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

Participations aéroportuaires

Le segment « Participations aéroportuaire » rassemble les activités réalisées par les filiales et participations d'Aéroports de Paris qui opèrent des activités aéroportuaires. Créé en 2012, ce segment regroupe Aéroports de Paris Management, la participation dans Schiphol Group et la participation dans TAV Airports⁽¹⁾.

(en millions d'euros)	Chiffre d'affaires		EBITDA		Résultat opérationnel courant (y compris MEE opérationnelles)	
	2013	2013-2012	2013	2013-2012	2013	2013-2012
TOTAL	15	+ 13,0 %	1	NA	23	- 20,4 %
Aéroports de Paris Management	15	+ 13,0 %	1	na	2	- 10,3 %
Schiphol Group ⁽¹⁾	-	-	-	-	14	- 6,3 %
TAV Airports ⁽¹⁾	-	-	-	-	9	- 27,5 %

(1) Société mise en équivalence.

Aéroports de Paris Management

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

* Mexique : participation depuis 2000 de 25,5 % dans la société mexicaine Servicios de Tecnología Aeroportuaria (SETA), qui elle-même détient 16,7 % de la société holding du Grupo Aeroportuario del Centro Norte (GACN) qui contrôle 13 aéroports du nord et du centre du Mexique, parmi lesquels l'aéroport international de Monterrey. Parallèlement, SETA a conclu en 2000 avec GACN un contrat d'assistance technique et de transfert de technologie d'une durée de 15 ans. En 2013, les aéroports gérés par GACN ont accueilli 13,3 millions de passagers, en hausse de 5,5 % ;

* Belgique : participation depuis 1999 de 25,6 % dans la société belge Liège Airport qui gère l'aéroport de Liège-Bierset, plateforme importante pour le trafic de fret. Parallèlement, Aéroports de Paris Management a signé en 1999 un contrat de gestion courant jusqu'en 2018 ;

* Guinée : participation de 29 % dans la société guinéenne de Gestion et d'Exploitation de l'Aéroport de Conakry (SOGEAC) assortie d'un contrat d'assistance technique d'un an renouvelable 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 325 milliers de passagers en 2013, en baisse de 9,6 % ;

* Arabie Saoudite : participation depuis 2007 de 5 % dans la société saoudienne Matar chargée de l'exploitation et de la maintenance du terminal Hajj, qui accueille essentiellement le trafic religieux,

(1) Compte tenu de son activité, TAV Construction se situe dans le segment « Autres activités ».

de l'aéroport de Djeddah. Parallèlement, Aéroports de Paris Management a signé en 2007 un contrat d'assistance technique prolongé jusqu'à fin mai 2014 avec la société Matar pour assurer l'exploitation du terminal. L'aéroport a accueilli 6,8 millions de passagers en 2013, en baisse de 18,9 % principalement à cause de la diminution du nombre de pèlerins en 2013 expliquée en partie par l'indisponibilité d'une partie du site de La Mecque en travaux ;

* Jordanie : participation depuis 2007 de 9,5 % dans la société jordanienne AIG, société concessionnaire de l'aéroport Queen Alia International Airport à Amman. D'une durée de 25 ans, le contrat de concession prévoit le réaménagement du terminal existant et la construction d'un terminal supplémentaire d'une capacité de 12 millions de passagers. La 1^{re} phase des travaux (7 millions de passagers) a été achevée en février 2013 ; la 2^{de} phase devant porter la capacité à 12 millions de passagers pax a débuté en décembre 2013. Parallèlement, Aéroports de Paris Management détient à 100 % la société jordanienne Jordan Airport Management (JAM) chargée de l'exploitation du terminal pour la durée de la concession. L'aéroport a accueilli 6,5 millions de passagers en 2013, en hausse de 4,0 % ;

* République de Maurice : participation depuis 2008 de 10 % dans la société ATOL (Airport Terminal Operations Limited), société concessionnaire du nouveau terminal de l'aéroport International de la République de Maurice. D'une durée de 15 ans, le contrat de concession prévoit la construction et la gestion du nouveau terminal d'une capacité de 4,5 millions de passagers qui se substituera à l'existant. Parallèlement, Aéroports de Paris Management a signé en août 2008 avec ATOL un contrat de management pour l'assister dans la construction du nouveau terminal puis en assurer la mise en service et la gestion. Le nouveau terminal a été officiellement inauguré le 30 août 2013. L'aéroport a accueilli 2,8 millions de passagers en 2013, en hausse de 3,5 % ;

* 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. 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 2,3 millions de passagers en 2013, en baisse de 1,8 %.

Aéroports de Paris Management a également signé des contrats de gestion ou d'assistance technique sans avoir pris de participation au capital :

* Algérie : contrat d'assistance technique à la gestion et à l'exploitation de l'aéroport international d'Alger. Entré en application fin 2006 pour 4 ans, ce contrat a été renouvelé pour quatre années supplémentaires jusqu'à fin 2014. L'aéroport a accueilli 5,9 millions de passagers en 2013, en hausse de 9,5 % ;

* Cambodge : contrat d'assistance technique à l'exploitation des aéroports internationaux de Phnom-Penh et de Siem Reap, à échéance au 31 décembre 2014. Ces aéroports ont accueilli 5,1 millions de passagers en 2013, en hausse de 17,7 %.

Partenariat avec Schiphol Group

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

En 2013, le chiffre d'affaires de Schiphol Group s'est élevé à environ 1,4 milliard d'euros (+ 2,2 %), l'EBITDA à 587 millions d'euros (+ 9,8 %) et le résultat net part du Groupe à 227 millions d'euros (+ 14,5 %).

Motivations stratégiques

* Pour les activités aéronautiques, l'objectif est :

- d'améliorer la compétitivité des deux groupes grâce à la consolidation d'un double *hub* pour leur permettre d'augmenter et de diversifier les destinations et les fréquences des vols grâce à une gestion coordonnée de leurs activités et de leurs interactions avec les compagnies aériennes. L'attractivité des deux groupes doit de plus être renforcée par une plus grande harmonisation de l'agencement et de la signalisation de leurs terminaux et par l'amélioration coordonnée de leurs processus passagers (enregistrement, information, sûreté),

- renforcer leurs relations avec leurs plus grands clients, dont le groupe Air France-KLM, grâce à une optimisation de la connectivité entre les deux aéroports, mais aussi grâce à l'homogénéisation des processus côté ville et côté piste et à celle des infrastructures (systèmes de tri et de suivi des bagages par exemple),

- optimiser leur efficacité opérationnelle et à réaliser des économies de coûts, par exemple à travers la standardisation des cahiers des charges et la mise en commun de certains de leurs achats ;

* pour les activités non aéronautiques, accélérer la croissance des activités de commerces, immobilier et télécommunications grâce à l'échange des meilleures pratiques et le partage des technologies et des processus ;

* concernant le développement international, Aéroports de Paris et Schiphol Group adoptent une approche coordonnée pour leurs développements futurs à l'international en privilégiant le renforcement du double *hub* au sein du réseau mondial SkyTeam, tout en conservant une démarche opportuniste dans les zones non couvertes par SkyTeam ;

* être à l'avant-garde dans le domaine du développement durable, en unissant leurs efforts pour économiser l'énergie, développer l'utilisation des énergies renouvelables et réduire les émissions de gaz à effet de serre.

Représentation dans les organes sociaux des deux sociétés

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

Jos Nijhuis et Els de Groot, respectivement *Chief Executive Officer* et *Chief Financial Officer* de Schiphol Group, ont été nommés membres du conseil d'administration d'Aéroports de Paris.

Organes propres à la coopération

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

Réalisations

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

À titre d'exemple, le traitement des vols entre Paris et Amsterdam a été amélioré par la mise en place de files d'attente dédiées au contrôle de sûreté et la diffusion d'informations dans les deux langues en salle d'embarquement. Un plan d'action a également été défini pour adapter les services aéroportuaires aux passagers chinois et une application spécifique pour SmartPhone a été développée en commun.

L'année 2013 a vu la poursuite des projets définis et lancés en 2012 (notamment en matière d'échanges de cadres et de formations communes) et l'intensification des travaux communs en matière d'achats et d'innovation, avec notamment :

- * la mise en œuvre d'un accord-cadre commun sur les panneaux de signalisation pour la circulation des avions au sol ;
- * l'expérimentation de nouveaux services pour nos clients (paiement sans contact, mails croisés d'information sur les services à l'arrivée à Schiphol et à Paris-Charles de Gaulle) ;
- * ou encore la préparation d'un modèle commun d'optimisation des recettes parking, basé sur les technologies de Big Data.

Pour 2014, le comité de coopération industrielle a retenu quatre domaines de coopération prioritaires estimés comme les plus créateurs de valeur : l'innovation, les achats, les relations avec les compagnies aériennes et les ressources humaines

Aéroports de Paris et Schiphol Group ont renouvelé en 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.

TAV Airports

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

Description de TAV Airports

TAV Airports est un opérateur aéroportuaire de premier plan en Turquie. Il opère sur 13 aéroports et gère directement 12 aéroports dans le monde : Istanbul Ataturk, Ankara Esenboga, Izmir Adnan Menderes et Antalya Gazipasa en Turquie, Tbilissi et Batoumi en Géorgie, Monastir et Enfidha en Tunisie, Skopje et Ohrid en Macédoine, Médine en Arabie Saoudite depuis juillet 2012 et l'aéroport de Zagreb aux côtés d'Aéroports de Paris Management depuis décembre 2013. TAV Airports exploite aussi les commerces de l'aéroport de Riga en Lettonie. Avec 83,6 millions de passagers accueillis, le trafic du Groupe a connu une croissance de 16,7 % en 2013. Principal aéroport de Groupe, Ataturk est désormais le 5^e aéroport européen avec 51,3 millions de passagers accueillis en 2013, en hausse de 13,8 %. TAV Airports est également opérateur dans d'autres domaines aéroportuaires tels que le *duty free*, la restauration, l'assistance en escale, l'informatique, la sûreté et les services opérationnels. En étant présent sur l'ensemble de la chaîne de valeur des services proposés en aéroport, le modèle économique intégré du groupe est un élément primordial de sa performance et de sa réussite économique.

Le Groupe est composé de :

- * 8 principales filiales dans les activités de gestion aéroportuaire : TAV Istanbul, TAV Ankara, TAV Izmir, TAV Gazipasa et TAV Macedonia détenues à 100 %, TAV Georgia détenue à 67 %, TAV Medinah détenue à 33 %, 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 % ; et
- * 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 s'est élevé à 904 millions d'euros en 2013 (+ 6,7 %), son EBITDA à 381 millions d'euros (+ 16,2 %) et son résultat net part du Groupe à 133 millions d'euros (+ 3,0 %).

Gouvernance

Au 31 décembre 2013, l'actionnariat de TAV Airports est le suivant :

Actionnaire	% du capital
Groupe Aéroports de Paris ⁽¹⁾	38,0 %
Tepe Insaat Sanayi A.S.	8,1 %
Akfen Holding A.S.	8,1 %
Sera Yapi Endüstrisi ve Ticaret A.S	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, comité des nominations).

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

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

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

Appel d'offres du nouvel aéroport d'Istanbul

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

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

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

Dès réception du terrain prévu pour l'emplacement du 3^e 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 Ataturk jusqu'au 2 janvier 2021, ont été officiellement informées par l'autorité de l'Aviation Civile turque (Devlet Hava Meydanları İşletmesi ou

DHMI) que TAV Istanbul sera indemnisée du manque à gagner qu'elle pourrait subir entre la date d'ouverture de ce nouvel aéroport et la date de fin du contrat de bail actuel. Face au retard possible d'ouverture du nouvel aéroport, initialement prévu en 2017, TAV Airports étudie par ailleurs les aménagements de capacités nécessaires pour faire face à la croissance du trafic à Istanbul Ataturk dans les années à venir et jusqu'à la fin du contrat lui en ayant confié l'exploitation, le cas échéant.

Développements récents

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, dont 20 % en paiement d'avance. Conformément aux spécifications de l'appel d'offre, TAV Airports bénéficiera des droits d'opérer sur le terminal international à compter du 22 octobre 2015. Les droits d'opérer sur le terminal domestique seront transférés à TAV Airports à la date de signature du contrat de concession, prévu en 2014, après avis du conseil d'Etat et de l'Autorité de la Concurrence turcs. Le projet sera financé à 30 % en capitaux propres et à 70 % par endettement.

L'aéroport de Milas-Bodrum qui a accueilli en 2013 plus de 3,6 millions de passagers, dont 1,9 millions de passagers internationaux, deviendra donc le 14^{ème} aéroport du portefeuille de TAV Airports. Bodrum a vocation à devenir la 4^{ème} plus grande ville de Turquie à horizon 2025.

Autres activités

Le segment « autres activités » 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, la gestion ou la conception d'aéroports ou la téléphonie. Ce segment regroupe également la participation dans TAV Construction.

(en millions d'euros)	Chiffre d'affaires		EBITDA		Résultat opérationnel courant (y compris MEE opérationnelles)	
	2013	2013-2012	2013	2013-2012	2013	2013-2012
TOTAL	250	+ 1,7 %	8	- 62,7 %	5	- 56,2 %
ADP Ingénierie	50	- 22,2 %	- 13	na	- 13	na
TAV Construction ⁽¹⁾	-	na	-	na	11	x 3,1
Alyzia Sûreté	66	+ 1,6 %	3	+ 5,6 %	3	+ 5,2 %
Hub One	129	+ 15,9 %	20	+ 3,5 %	6	- 2,2 %

(1) Société mise en équivalence.

ADP Ingénierie

Présentation

Détenue à 100 % par Aéroports de Paris, ADP Ingénierie réalise des prestations de conseil, des missions d'assistance à maîtrise d'ouvrage, des missions de maîtrise d'œuvre (études et supervision de travaux), et des missions de « Project Management » s'apparentant aux missions françaises de maîtrise d'ouvrage déléguée. ADP Ingénierie exerce dans les domaines de l'aménagement, de l'architecture et de l'ingénierie, en particulier dans le secteur aéroportuaire où il compte parmi les leaders mondiaux. ADP Ingénierie intervient également dans d'autres domaines, en particulier pour des projets de grandes infrastructures présentant des problématiques de gestion de flux complexes (grandes installations de transport, sportives et culturelles).

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

- * dans la phase amont de planification et de programme, par la réalisation de plusieurs types d'études technico-économiques (études de faisabilité, prévisions de trafic, dimensionnement des installations, plans de masse) et de conseil ;

- * dans la phase de conception initiale, par l'élaboration d'avant-projets (ce qui recouvre la définition initiale des éléments techniques, l'évaluation du coût de l'ouvrage, et la définition de l'image architecturale du bâtiment et de ses caractéristiques géométriques) ;

- * dans la phase de conception détaillée et de préparation des dossiers de consultation des entreprises pour définir de façon précise les spécifications techniques, les caractéristiques des équipements, le coût prévisionnel de l'ouvrage et le délai estimatif de réalisation des travaux ;

- * dans la phase de construction, par des missions d'assistance ou de pilotage de la supervision des travaux et de pilotage de la mise en service des installations ;

- * à chaque étape d'un projet, ADP Ingénierie réalise des prestations de conseil et d'assistance à maîtrise d'ouvrage pour optimiser le fonctionnement et sécuriser le déroulement des projets.

La société intervient principalement à l'international, où elle déploie des implantations, notamment à Dubaï, Doha, Oman, en Amérique Centrale (Panama et Bogotá), à Beyrouth, ou encore à Hongkong et Pékin. En France, une activité ciblée est développée principalement sur de l'expertise aéroportuaire et en matière de gestion de flux complexes.

Principaux projets en cours en 2013

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

- * parallèlement à la livraison du satellite A du terminal 3 de l'Aéroport de Dubaï, poursuite sur ce même aéroport de la supervision des travaux d'extension du terminal 2 et du satellite D, ainsi que de divers systèmes de bagages ;
- * 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 ;
- * accompagnement du développement du nouvel aéroport de Doha au Qatar (Pavillon de l'Émir, tour de Contrôle, hangars de maintenance...), dont la mise en service opérationnelle interviendra en 2014 ;
- * participation au développement de l'aéroport international Al Maktoum à Jebel Ali (terminal passagers, tour de contrôle) ;
- * conception de la future plate-forme aéroportuaire de Kerbala (Irak), concernant l'ensemble des infrastructures aéronautiques et des bâtiments aéroportuaires.

ADP Ingénierie intervient également en Asie :

- * conduite d'études architecturales et fonctionnelles des aéroports de Chongqing et Haikou (Chine) ;
- * conduite d'études et supervision de la rénovation des pistes de Taïwan.

En Europe :

- * conduite d'études au profit de la société du Grand Paris pour son projet de métro automatique ;
- * expertise en matière de BIM (Building Information Modeling) utilisée dans la réalisation de la jonction entre Orly-Sud et Orly-Ouest (*One Roof*), en lien avec l'ingénierie interne.

En synergie avec le groupe Aéroports de Paris :

- * en support à Aéroports de Paris Management (investisseur et opérateur), supervision des travaux de construction et de la mise en service des aéroports de l'Île Maurice et d'Amman en Jordanie ;
- * avec TAV Construction, conduite d'études sur la conception du nouveau terminal à Abu Dhabi et sur deux projets en Arabie Saoudite (hangars à Djeddah et terminal 5 à Riyad) ;
- * appui au groupe Aéroports de Paris sur des réponses aux appels d'offres de prise en concession d'aéroports.

Nouveaux contrats et distinctions obtenus en 2013

- * Rénovation du terminal T2 à Pékin pour l'aménagement de la zone commerciale.
- * Aéroport de Dubaï, supervision des travaux du satellite 4.
- * Panama : au sein d'un consortium, ADP Ingénierie assurera une mission de *Project Management* ainsi que la supervision des travaux de l'extension de l'aéroport international de Tocumen à proximité de Panama City. Ce projet consiste en un nouveau terminal (70 000 m², conçu par Foster), une nouvelle tour de contrôle ainsi qu'un nouveau système de pistes.
- * Bahreïn : dans le cadre du développement de l'aéroport actuel et plus particulièrement du terminal, ADP Ingénierie a obtenu la réalisation du plan masse ainsi que les études et la supervision des bâtiments du terminal.

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

* ADP Ingénierie a en outre reçu plusieurs prix en 2013, comme celui du « Best Airport Project Design » lors du 4^e Sommet arabe annuel des investisseurs, ou encore, lors du même sommet, le prix de la meilleure conception aéroportuaire pour l'ensemble de ses réalisations dans le golfe Persique et au Moyen-Orient.

Mises en service de bâtiments et infrastructures étudiés par ADP Ingénierie en 2013

- * Mise en service opérationnelle de l'aéroport international El Dorado de Bogotá en juin 2013.
- * Mise en service du satellite A du terminal 3 de l'Aéroport de Dubaï, premier au monde exclusivement dédié à l'accueil d'A380. ADP Ingénierie a participé au design et à la supervision des travaux et accompagné la mise en service, dans les domaines du tri des bagages et de l'ensemble des systèmes aéroportuaires (électromécanique, IT).

Stratégie

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

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

TAV 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 1997 par les 2 actionnaires historiques de TAV Airports dans le but de construire le terminal international d'Istanbul Ataturk, TAV Construction est une entreprise spécialisée dans la réalisation de projets aéroportuaires, en accompagnement de TAV Airports. Cette interaction des 2 entreprises leur permet d'offrir des conditions financières et de délais de réalisation très compétitifs. TAV Construction réalise également des projets aéroportuaires externes, souvent en partenariat avec des entreprises locales. Elle est aujourd'hui la 2^e entreprise de construction aéroportuaire au monde en termes de chiffre d'affaires ⁽¹⁾.

Les principaux projets en cours en 2013 se situaient au Sultanat d'Oman (agrandissement de l'aéroport de Muscat), à Abu Dhabi (construction d'un terminal de 27 millions de passagers), en Arabie Saoudite (construction de hangars de maintenance avions pour Saudi Airlines et agrandissement de l'aéroport de Médine), et en Turquie (construction du terminal domestique d'Izmir). Au cours de l'année 2013 TAV Construction a remporté des appels d'offres notamment pour la construction du terminal 5 à Riyad (valeur du projet 400 millions de dollars américains) ainsi que les tours Damac à Dubaï (valeur du projet 290 millions de dollars américains). La valeur totale des projets en cours s'élève à 11 milliards de dollars américains.

À fin 2013, le montant du carnet de commande de TAV Construction s'élève à 2 milliards de dollars américains.

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

Actionnaire	% capital
Groupe Aéroports de Paris ⁽¹⁾	49,0 %
Tepe Insaat Sanayi A.S.	24,2 %
Akfen Holding A.S.	21,7 %
Sera Yapı Endüstri ve Ticaret A.S.	5,1 %

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

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

Alyzia Sûreté

Présentation

Alyzia Sûreté, détenue à 100 % par Aéroports de Paris, exerce son activité sur les aéroports parisiens 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).

Les prestations d'Alyzia Sûreté sont étendues aujourd'hui à la sécurisation du fret par les équipes cynotechniques, ainsi qu'à la sûreté événementielle (salon du Bourget).

Alyzia Sûreté est l'un des plus importantes sociétés de sûreté sur le marché français, et est membre du bureau du syndicat des entreprises de sûreté aéroportuaires. Entreprise de référence dans le milieu de la sûreté aéroportuaire, elle possède une expertise de haut niveau dans ce domaine et s'appuie sur le centre de formation Alyzia training pour maintenir cette expertise et la diffuser à l'extérieur du Groupe.

Hub One

Présentation

Filiale à 100 % du groupe Aéroports de Paris, Hub One (anciennement Hub télécom) accompagne les petites, moyennes et grandes entreprises et les sites à forte fréquentation tels que les aéroports, les gares, les chaînes logistiques et les centres commerciaux dans leurs projets de connectivité.

Hub One dispose deux expertises reconnues, *Telecom* et *Mobility*, pour concevoir, déployer, opérer et superviser la mise en œuvre de solutions globales opérées comprenant l'accès à des services d'infrastructures, applicatifs et télécoms : Internet & réseaux, solutions

de communications, solutions aéroportuaires, solutions sectorielles, solutions monétiques, radiocommunications, applicatifs de mobilité, gestion de flottes, financement.

Hub One a généré en 2013, 129 millions d'euros de chiffre d'affaires grâce à ses 11 agences en France, 430 collaborateurs et 4 500 clients. L'agilité de la structure et la présence nationale des équipes 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 :

* la division *Telecom* propose des solutions évoluées de téléphonie, de réseaux et de connexions sans fil, afin de répondre aux besoins de communication de ses clients B2B. En tant qu'opérateur de téléphonie d'entreprise, l'entité *Telecom* assure le déploiement et l'exploitation d'infrastructures très haut débit à forte criticité opérationnelle, totalement sécurisées et supervisées, et la gestion des réseaux spécialisés. À l'étranger, Hub One est par exemple présent au Maroc à travers Cires Télécom, une entité qui opère les télécoms du port containers de Tanger et des zones franches qui l'entourent. Sur l'ensemble de ses sites, Hub One pourvoit aux besoins de transmission des informations métier des entreprises qui y sont installées, au premier rang desquelles les compagnies aériennes, les services publics (douane, police, aviation civile), les sociétés d'assistance en escale, les acteurs de la logistique, et tous les fournisseurs de services aux passagers ou au public (opérateurs de commerces, organisateurs de salons, exposants, services à la personne, etc.). L'activité *Telecom* est certifiée ISO 9001 ;

* la division *Mobility*, utilisatrice de la ressource *Telecom*, dispose d'une gamme complète de services pour automatiser le suivi des flux logistiques et optimiser les activités des ressources nomades des entreprises à travers le déploiement d'infrastructures sécurisées. Elle propose des offres d'identification et d'acquisition de données, de traçabilité par codes-barres et RFID, de gestion de flottes de terminaux mobiles et des applications métiers depuis les sites de production jusqu'au service après-vente en passant par l'entrepôt, l'expédition et la livraison.

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 reclasées 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'Alyzia Sûreté a été transférée au segment « autres activités ».

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

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

Environnement législatif et réglementaire

La convention de Chicago

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

Réglementation communautaire

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

- * le règlement (CE) n° 1008/2008 du 24 septembre 2008 établissant des règles communes pour l'exploitation de services aériens dans la Communauté, qui organise la libéralisation du transport aérien en Europe ;
- * la directive (CE) n° 2009/12 du 11 mars 2009 sur les redevances aéroportuaires ;
- * le règlement (CEE) n° 95/93 du 18 janvier 1993 modifié fixant les règles communes en ce qui concerne l'attribution des créneaux horaires ;
- * la directive (CE) n° 96/67 du 15 octobre 1996, qui a imposé l'ouverture à la concurrence des services d'assistance en escale ;
- * le règlement (CE) n° 800/2008 du 11 mars 2008 relatif à l'instauration de règles communes dans le domaine de la sûreté de l'aviation civile ;
- * le règlement (CE) n° 1107/2006 du 5 juillet 2006 concernant les droits des personnes handicapées et des personnes à mobilité réduite lorsqu'elles font des voyages aériens ;
- * la directive (CE) n° 2002/30 du 26 mars 2002 relative à l'établissement des règles et procédures concernant l'introduction de restrictions d'exploitation liées au bruit ;
- * 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, qui devrait être applicable aux exploitants d'aérodrome d'ici la fin du premier semestre 2014.

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 entreprises 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'entreprise 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 existante 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 et Paris-Orly. La Société est tenue d'assurer un service de prévention du péril animalier dont l'objet est d'adopter les mesures propres à éviter les collisions entre les aéronefs et les animaux, dont les oiseaux. Elle est également tenue d'assurer un service de sauvetage et de lutte contre l'incendie des aéronefs.

Attribution des créneaux horaires

Un créneau horaire est une autorisation d'utiliser toutes les infrastructures aéroportuaires à une date et à une heure précises, aux fins de l'atterrissement et du décollage. Les créneaux horaires ne sont pas attachés aux lignes mais aux transporteurs et sont attribués gratuitement. Un coordinateur est chargé de distribuer les créneaux horaires selon les règles suivantes : tous les créneaux horaires attribués à un transporteur pour une saison aéronautique lui sont automatiquement réattribués s'il les a utilisés pendant 80 % au moins de la période pour laquelle ils lui ont été attribués (règle dite du grand-père ou « use-it-or-lose-it ») et s'il les demande à nouveau pour la saison équivalente

suivante. Les créneaux horaires restant disponibles (rendus par les transporteurs ou nouvellement créés), sont regroupés dans un « pool » et attribués pour moitié aux nouveaux arrivants et pour moitié aux transporteurs déjà présents sur l'aéroport. Pour l'aéroport de Paris-Orly et Paris-Charles de Gaulle qui sont des aéroports dits « coordonnés », le coordinateur est l'association COHOR, l'Association pour la Coordination des Horaires, dont les membres sont Aigle Azur, Air Caraïbes, Air France, Airinair, Air Méditerranée, Brit'Air, Corsica Airlines, Corse Air, Europe Airpost, Openskies, Régional compagnie européenne, Transavia, XL Airways France, Aéroports de Paris, Aéroport de Lyon-Saint-Exupéry et Aéroport de Nice-Côte d'azur.

Sur l'aéroport Paris-Charles de Gaulle, le nombre de créneaux horaires disponibles est fixé, pour chaque saison aéronautique, par un arrêté du ministre des Transports, en fonction de la capacité du système de pistes et des aérogares. L'activité globale des avions est encadrée par un indicateur global mesuré pondéré (IGMP) puisque l'énergie sonore pondérée émise annuellement au niveau de la plate-forme ne doit pas dépasser la moyenne de ces énergies constatées sur la période 1999-2000-2001. L'activité de l'aéroport de Paris-Charles de Gaulle est également soumise à des limitations entre 00 h 30 et 5 h 29 pour les arrivées et entre 00 h 00 et 4 h 59 pour les départs et les créneaux horaires nocturnes abandonnés ne sont pas réaffectés. Sur l'aéroport de Paris-Orly, le nombre total de créneaux horaires est plafonné à 250 000 par an, dont près de 33 000 sont réservés pour les lignes d'aménagement du territoire ou de service public. La plate-forme est soumise la nuit à un couvre-feu quotidien entre 23 h 30 et 6 h 00.

Le cahier des charges

Le cahier des charges de la société Aéroports de Paris fixe les obligations spécifiques d'Aéroports de Paris au titre de ses missions de service public. Il définit notamment les relations entre Aéroports de Paris et les différents intervenants sur les plates-formes du Groupe : les passagers, le public, les transporteurs aériens, les exploitants d'aéronefs, l'État et ses établissements et services. À ce titre, Aéroports de Paris :

- * procède à l'affectation des transporteurs aériens entre les aérogares d'un même aérodrome et peut procéder à l'affectation des transporteurs aériens entre les aérodromes, après avis de ce transporteur aérien et, en cas de changement d'aérodrome, avis conforme du ministre chargé de l'Aviation civile ;
- * assure l'accès et la circulation sur les aérodromes ainsi que l'accueil de certaines catégories de passagers, l'organisation d'un service de secours comprenant une permanence médicale, la diffusion des informations utiles aux passagers et au public et la réalisation d'enquêtes auprès des passagers. En cas de retards importants ou de perturbations du trafic, Aéroports de Paris doit mettre en place des moyens permettant de porter assistance aux passagers ;
- * aménage les aérodromes 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 satisfait dans des délais raisonnables. Aéroports de Paris établit les consignes d'exploitation des installations et les horaires d'ouverture des aérodromes ;
- * fournit 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 glissement sur les pistes, et, dans certaines conditions, de la régulation des mouvements d'aéronefs sur les aires de trafic ;

(1) Voir également le chapitre 17 « Données environnementales ».

- * 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.

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 400 000 euros pour les marchés de fournitures et de services et 5 millions d'euros pour les marchés de travaux doit être précédée d'une procédure de publicité et de mise en concurrence. Aéroports de Paris est une entité adjudicatrice au sens du droit communautaire.

Afin de regrouper dans un même chapitre les éléments relatifs à la responsabilité sociale et environnementale, les informations environnementales figurent désormais au chapitre 17 du présent document de référence.

(1) Voir également le paragraphe du chapitre 6 « Propriété des actifs ».

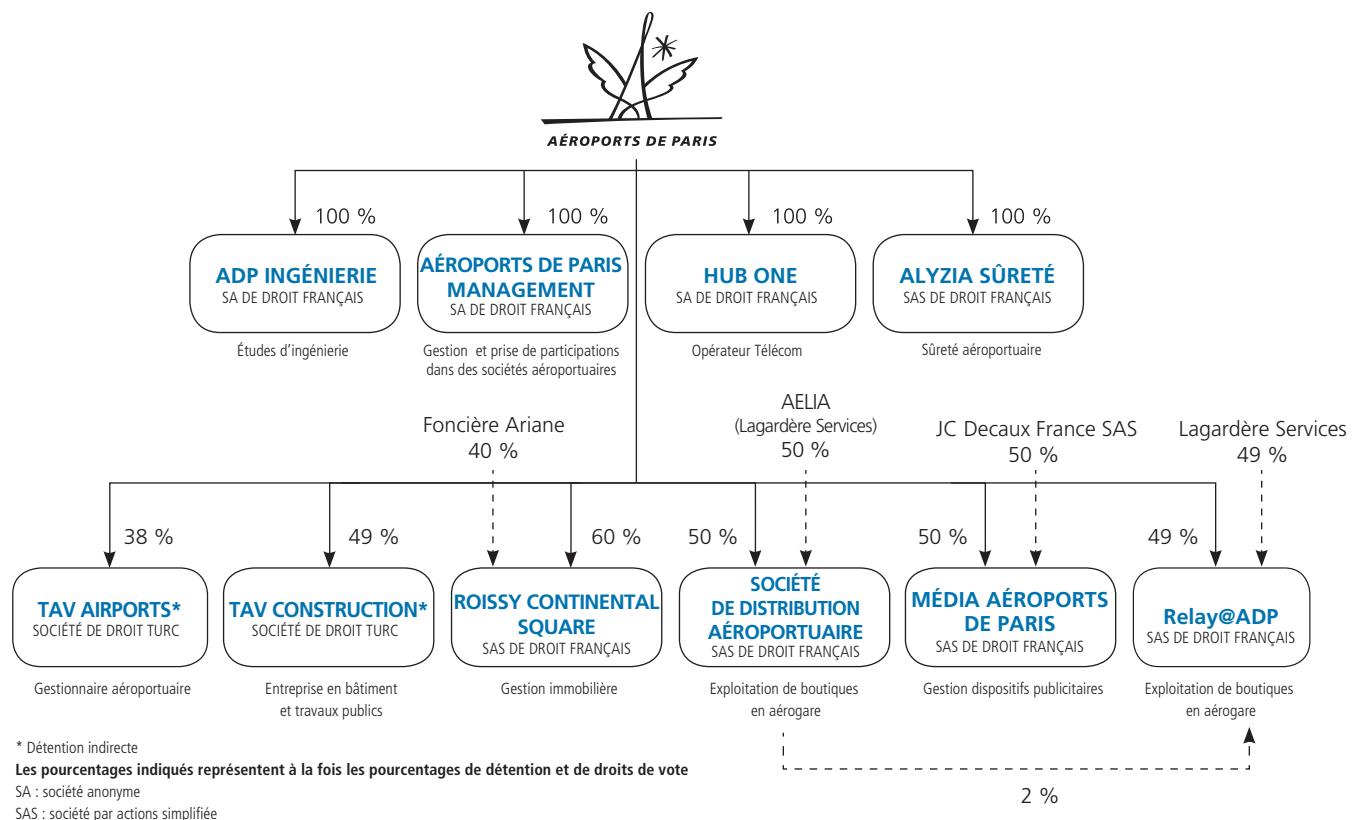


Organigramme

7.1 Organigramme simplifié du Groupe au 31 décembre 2013

Seules sont présentées dans l'organigramme simplifié ci-après les sociétés ayant une activité significative au sein du Groupe (les pourcentages mentionnés pour chaque entité correspondent à la quote-part d'intérêt 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.

(1) Pour plus de renseignements voir note 36 de l'annexe des comptes consolidés figurant du chapitre 20.

La politique du Groupe est de n'accorder des garanties financières que pour le compte de filiales détenues en totalité. Au 31 décembre 2013, il existe plusieurs garanties accordées par Aéroports de Paris pour le compte d'ADP Ingénierie et Aéroports de Paris Management 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 5.6, 5.7 et 5.8 de l'annexe aux comptes sociaux, figurant au chapitre 20.

08



Propriétés immobilières et équipements

8.1 PROPRIÉTÉS IMMOBILIÈRES ET ÉQUIPEMENTS	66	8.2 CONTRAINTES ENVIRONNEMENTALES	67
Actifs immobiliers et mobiliers dont Aéroports de Paris est propriétaire ou utilisateur	66		
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	66		

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 (voies, réseaux, etc.) et des terminaux passagers. Ces actifs sont décrits au paragraphe du chapitre 6 « Description des plates-formes d'Aéroports de Paris ». Le patrimoine immobilier d'Aéroports de Paris comprend par ailleurs des ouvrages et bâtiments construits sur ces terrains ou, parfois, sur des terrains qu'Aéroports de Paris est autorisé à occuper dans le cadre d'autorisations d'occupation temporaires du domaine public ou de baux de droit privé. Aéroports de Paris occupe en particulier 7 hectares appartenant à la Ville de Paris pour l'exploitation de l'héliport d'Issy-les-Moulineaux et 2 hectares nécessaires à l'implantation de balises ou de mesures du bruit qui sont loués à des propriétaires privés. Certains bâtiments ou ouvrages construits par des tiers sur des terrains dont Aéroports de Paris est propriétaire doivent lui revenir à la fin du contrat autorisant l'occupation du terrain.

Les contrats conclus avant le changement de statut d'Aéroports de Paris ont été transférés à la société Aéroports de Paris en application de l'article 4 de la loi du 20 avril 2005.

À 31 décembre 2013, la valeur nette des terrains et aménagements (immeubles de placement compris) s'élevait à 139 millions d'euros, les constructions (immeubles de placement compris) à 5 682 millions d'euros, les installations techniques et autres (immeubles de placement compris) à 232 millions d'euros et les immobilisations en cours (immeubles de placement compris) à 379 millions d'euros. Les immobilisations corporelles et les immeubles de placement sont décrits aux notes 22 et 23 de l'annexe aux comptes consolidés.

Rétrocession d'une partie de la plus-value dans l'hypothèse de la fermeture à la circulation aérienne publique de tout ou partie d'un aérodrome exploité par Aéroports de Paris

La convention conclue le 30 mars 2006 entre l'État et Aéroports de Paris par application de l'article 3 de la loi du 20 avril 2005 prévoit que, pendant une durée de 70 ans, dans l'hypothèse de la fermeture à la circulation aérienne publique de tout ou partie d'un aérodrome qu'elle exploite, Aéroports de Paris versera à l'État 70 % de la différence existante entre, d'une part, la valeur vénale à cette date des immeubles qui ne sont plus affectés au service public aéroportuaire et, d'autre part, la valeur de référence de ces immeubles correspondant à la valeur inscrite à l'actif du bilan du 31 décembre 2004 tel que celui-ci a été approuvé par l'assemblée générale d'Aéroports de Paris le 23 décembre 2005, majorée des coûts liés à leur remise en état et à la fermeture des installations aéroportuaires. Le périmètre des actifs soumis à cette disposition sera alors déterminé par un comité d'experts, qui sera également chargé de vérifier sa correcte valorisation.

(1) Voir également le paragraphe du chapitre 6 « Propriété des actifs d'Aéroports de Paris ».

8.2 Contraintes environnementales

Des contraintes environnementales peuvent résulter des législations et réglementations mondiales (OACI), européennes ou nationales. À la date du dépôt du présent document de référence, ces contraintes sont compatibles avec l'utilisation actuelle et future des installations

d'Aéroports de Paris. Seules des réglementations plus restrictives pourraient limiter les capacités d'utilisation des plates-formes d'Aéroports de Paris au-delà de ce qui est déjà le cas⁽¹⁾.

(1) Voir paragraphe du chapitre 4 « Risques liés aux activités d'Aéroports de Paris ».

9



Examen de la situation financière et du résultat

9.1 CHIFFRES CLÉS	68		
9.2 ANALYSE DES RÉSULTATS 2013	69		
Nouvelle présentation des comptes consolidés	69	Évolution du trafic	75
Analyse du compte de résultat du groupe Aéroports de Paris	69	Cession de 9,5 % du capital d'Aéroports de Paris par l'État et le FSI	75
Analyse par secteur opérationnel	72	Nouvel aéroport d'Istanbul	75
		Gestion active des ressources humaines	76
		Évolution des redevances aéroportuaires	76
		Financement	76
		Filiales	76
		Dividende voté par l'assemblée générale	76

Les comptes consolidés d'Aéroports de Paris au titre des exercices clos le 31 décembre 2013 et le 31 décembre 2012 ont été établis conformément au référentiel IFRS. Le périmètre de consolidation est décrit en note 38 de l'annexe aux comptes consolidés. Les méthodes comptables sont présentées en note 4. Sauf indication contraire, les pourcentages mentionnés dans ce rapport comparent les données de l'exercice 2013 aux données de l'exercice 2012 ⁽¹⁾.

9.1 Chiffres clés

(en millions d'euros)	2013	2012 <i>pro forma</i> ⁽¹⁾	2013-2012
Chiffre d'affaires	2 754	2 640	+ 4,3 %
EBITDA	1 075	1 026	+ 4,7 %
Résultat opérationnel courant (yc. MEE opérationnelles)	680	655	+ 4,0 %
Résultat opérationnel (yc. MEE opérationnelles)	657	652	+ 0,8 %
Résultat financier	(140)	(131)	+ 6,9 %
Résultat net part du Groupe	305	339	- 10,0 %

(1) Voir la note 12.2.5 des annexes aux comptes consolidés figurant au chapitre 20.

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

9.2 Analyse des résultats 2013

Nouvelle présentation des comptes consolidés

Depuis le 1^{er} janvier 2013, le groupe Aéroports de Paris applique l'amendement de la norme IAS 19 « Avantages du personnel » qui supprime notamment l'option permettant de différer la reconnaissance des gains et pertes actuariels des engagements sociaux, appelée « méthode du corridor ». Ainsi, les gains et pertes relatifs aux écarts actuariels des engagements sociaux sont désormais comptabilisés immédiatement en « autres éléments » du résultat global.

Au-delà de l'adoption de cet amendement, le groupe Aéroports de Paris a choisi de comptabiliser dorénavant la charge relative aux

engagements sociaux en distinguant le coût des services rendus (en résultat opérationnel), des coûts de l'actualisation de l'engagement (en résultat financier), conformément à cette même norme. Jusqu'en 2012 la charge était intégralement comptabilisée en résultat opérationnel.

Des comptes annuels 2012 *pro forma* ont été établis en cohérence avec les changements décrits ci-avant et sont présentés en note 12.2.5 des annexes aux comptes consolidés 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 2013 aux données comparables de l'exercice 2012 ⁽¹⁾.

Chiffre d'affaires

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

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

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

* et de la poursuite du développement de l'immobilier (+ 5,0 % à 265 millions d'euros), principalement tiré par de nouvelles occupations de terrains et de bâtiments et par l'indexation positive des revenus sur l'indice du coût de la construction (ICC) au 1^{er} janvier 2013 (+ 4,6 %).

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

(1) Voir la note 12.2.5 des annexes aux comptes consolidés figurant au chapitre 20.

EBITDA

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

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

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

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

courantes auraient crû de + 2,3 % par rapport à 2012. Les charges courantes de la Maison-mère ont crû de 2,7 % en 2013 par rapport à 2012 (+ 1,5 % hors effet neige), contre 7,3 % en 2012.

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

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

Les **charges de personnel** augmentent de 3,1 % et s'établissent à 721 millions d'euros. Les effectifs s'élèvent à 9 026 employés ⁽²⁾, en baisse de 0,1 %.

(en millions d'euros)	2013	2012 pro forma	2013-2012
Charges de personnel	721	699	+ 3,1 %
Aéroports de Paris	596	579	+ 3,1 %
Filiales	125	121	+ 3,2 %
Effectifs moyens Groupe (équivalents temps plein)	9 026	9 035	- 0,1 %
Aéroports de Paris	6 836	6 851	- 0,2 %
Filiales	2 190	2 184	0,3 %

Les effectifs de la Maison-mère (6 836 employés en moyenne) sont en baisse de 0,2 %. Les charges de personnel correspondantes augmentent, quant à elles, de 3,1 % à 596 millions d'euros. Les effectifs des filiales quant à eux augmentent de 0,3 % et les charges de personnel correspondantes sont en hausse de 3,2 %.

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

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

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

(1) Voir le chapitre 13.

(2) Équivalent temps plein.

Résultat net part du Groupe

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

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

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

Les autres charges et produits opérationnels sont une charge de 24 millions d'euros liée au projet de plan de départs volontaires⁽¹⁾, composée de 43 millions d'euros de provisions, partiellement compensées par une reprise de provisions pour engagements sociaux pour 19 millions d'euros. En conséquence, le **résultat opérationnel (y**

compris MEE opérationnelles) s'établit en hausse légère (+ 0,8 % à 657 millions d'euros).

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

La charge d'impôt sur les sociétés augmente de 18,7 % à 209 millions d'euros sur l'année 2013, sous l'effet de la comptabilisation d'une provision de 6 millions d'euros en lien avec un risque de redressement fiscal à l'international, de la nouvelle taxe de 3 % sur les dividendes pour 6 millions d'euros et de l'impact du relèvement du taux de contribution exceptionnelle de 5 à 10,7 %⁽²⁾ pour 9 millions d'euros.

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

(1) Voir « Faits marquants de la période ».

(2) Le taux nominal d'impôt s'élève à 38 % en 2013 contre 36,1 % en 2012.

Analyse par secteur opérationnel

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

Activités aéronautiques

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

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

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

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

Les **revenus liés à la sûreté et à la sécurité aéroportuaire** ⁽¹⁾ sont en hausse de 2,0 % à 502 millions d'euros.

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

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

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

Commerces et services

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

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

(1) Anciennement appelés « Taxe d'aéroport ».

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

Cette performance est attribuable :

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

Immobilier

(en millions d'euros)	2013	2012 pro forma	2013-2012
Chiffre d'affaires	265	253	+ 5,0 %
Chiffre d'affaires externe (réalisé avec des tiers)	212	201	+ 5,4 %
Chiffre d'affaires interne	53	51	+ 3,3 %
EBITDA	160	149	+ 7,1 %
Résultat opérationnel courant (y compris MEE opérationnelles)	117	110	+ 6,5 %
EBITDA / Chiffre d'affaires	60,2 %	59,0 %	+ 1,2 pt
Résultat opérationnel courant / Chiffre d'affaires	44,1 %	43,5 %	+ 0,6 pt

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

Le chiffre d'affaires **externe** (réalisé avec des tiers) s'élève à 212 millions d'euros, en croissance de 5,4 %, tiré par de nouvelles occupations de terrains et de bâtiments et par l'indexation positive des revenus sur l'indice du coût de la construction (ICC) au 1^{er} janvier 2013 (+ 4,6 %⁽²⁾). Le chiffre d'affaires interne est en croissance de 3,3 % à 53 millions d'euros.

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

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

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

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

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

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

(1) Chiffre d'affaires des boutiques par passager au départ.

(2) À compter du 1^{er} janvier 2014, l'ICC est de - 1,7 %.

Participations aéroportuaires

(en millions d'euros)	2013	2012 pro forma	2013-2012
Chiffre d'affaires	15	13	+ 13,0 %
EBITDA	0	1	na
Quote-part de résultat des MEE opérationnelles après ajustements liés aux prises de participation :	23	28 ⁽¹⁾	- 16,7 %
Quote-part de résultat des MEE opérationnelles avant ajustements liés aux prises de participation	65	53	+ 23,6 %
Ajustements liés aux prises de participation dans les MEE opérationnelles ⁽²⁾	(42)	(25)	+ 69,0 %
Résultat opérationnel courant (y compris MEE opérationnelles)	23	29	- 20,4 %

(1) Quote-part de résultat net de TAV Airports de mai à décembre 2012.

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

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

Le **résultat opérationnel courant (y compris MEE opérationnelles)** diminue de 20,4 % à 23 millions d'euros sous l'effet de la baisse de la quote-part de résultat des MEE opérationnelles après ajustements liés aux prises de participation (- 16,7 %). La croissance de la quote-part de résultat net du groupe TAV Airports (+ 39,5 % à 50 millions d'euros) a été plus que compensée par la hausse de la dotation aux amortissements de l'écart de réévaluation du groupe TAV Airports (+ 73,3 % à 41 millions d'euros).

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

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

Autres activités

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

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

en hausse de 3,5 %. Le résultat opérationnel courant (y compris MEE opérationnelles) s'établit à 6 millions d'euros, en baisse de 2,2 % du fait de dotations aux amortissements en hausse.

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

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

Hub One voit son chiffre d'affaires progresser de 15,9 % à 129 millions d'euros en raison d'un effet périmètre consécutif à l'acquisition de Nomadvice en août 2012. L'EBITDA s'élève à 20 millions d'euros,

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

9.3 Faits marquants de l'exercice 2013

Évolution du trafic

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

(1) Directe ou indirecte.

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

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

(4) Alger, Phnom-Penh et Siem Reap.

Sur les plates-formes parisiennes

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Conformément au cahier des charges de la cession de gré à gré par l'État et le FSI d'actions d'Aéroports de Paris, les acquéreurs se sont engagés à conserver ces titres pendant une période minimale d'un an, et à ne pas dépasser le seuil de participation de 8 % du capital pendant une durée de cinq ans. Ils pourront chacun bénéficier, au plus tard à l'assemblée générale des actionnaires qui se tiendra en 2014, d'un siège au conseil d'administration de la société ⁽²⁾.

Conformément à la loi n°2005-357 du 20 juillet 2005 relative aux aéroports, l'État conserve à l'issue de cette opération la majorité du capital d'Aéroports de Paris, avec une participation de 50,6 % ⁽³⁾.

Nouvel aéroport d'Istanbul

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

TAV Airports et TAV Istanbul (détenue à 100 % par TAV Airports), cette dernière étant titulaire du contrat de bail relatif à l'aéroport d'Istanbul

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

(2) Voir le paragraphe du chapitre 14 intitulé « Composition du conseil d'administration ».

(3) Voir le chapitre 18 « Principaux actionnaires ».

Atatürk jusqu'au 2 janvier 2021, ont été par ailleurs officiellement informées par l'autorité de l'Aviation Civile turque (DHMI) que TAV Istanbul sera indemnisée du manque à gagner qu'elle pourrait subir entre la date d'ouverture de ce nouvel aéroport et la date de fin du contrat de bail actuel.

Gestion active des ressources humaines

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

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

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

Ce dernier, homologué le 14 mars 2014 par la direction régionale des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi (DIRECCTE), porte sur au maximum 370 postes de la société Aéroports de Paris. Il se fait sur la base du seul volontariat par, essentiellement, des congés de fin de carrière, et par l'accompagnement de projets personnels (création d'entreprise, reconversion vers d'autres activités,...). Sa mise en place dès le 25 mars 2014 permettra de dynamiser la politique de recrutement d'Aéroports de Paris sur les fonctions essentielles à ses clients évoquées ci-dessus ainsi que de maintenir la compétitivité de l'entreprise en respectant les engagements pris sur la période du Contrat de Régulation Économique 2011-2015 signé avec l'État⁽¹⁾.

Évolution des redevances aéroportuaires

Au 1^{er} avril 2013, les tarifs des redevances principales et accessoires (hors redevance PHMR⁽²⁾) ont augmenté, en moyenne et à périmètre constant, de 3,0 %.

Financement

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

En juin 2013, Aéroports de Paris a :

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

Filiales

ADP Ingénierie

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

Dividende voté par l'assemblée générale

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

(1) Voir la section « Perspectives ».

(2) Personnes handicapées ou à mobilité réduite.

10

RFA Trésorerie et capitaux

10.1 CAPITAUX PROPRES	77	10.4 GESTION DES RISQUES FINANCIERS	79
10.2 FLUX DE TRÉSORERIE	77	10.5 ENGAGEMENTS DU GROUPE	79
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles	78	Engagements en matière d'investissements	79
Flux de trésorerie liés aux activités d'investissements	78	Engagements hors bilan	79
Flux de trésorerie liés aux activités de financement	78	Engagements sociaux	79
10.3 FINANCEMENT	79		

10.1 Capitaux propres

Les capitaux propres du Groupe s'élèvent à 3 825 millions d'euros au 31 décembre 2013 contre 3 712 millions d'euros au 31 décembre 2012 (pro forma). Les principales variations 2013 proviennent du versement d'un dividende de 205 millions d'euros en mai 2013.

10.2 Flux de trésorerie

(en millions d'euros)	2013	2012 pro forma
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles	814	915
Flux de trésorerie utilisés par les activités d'investissement	(479)	(1 424)
Flux de trésorerie provenant des activités de financement	(77)	197
Variation de la trésorerie	257	(312)
Trésorerie d'ouverture	796	1 108
Trésorerie de clôture	1 053	796

Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles

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

Flux de trésorerie liés aux activités d'investissements

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

Flux de trésorerie liés aux activités de financement

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

10.3 Financement

L'endettement financier net se décompose comme suit :

(en millions d'euros)	Au 31/12/13	Au 31/12/12
Dettes financières	4 154	3 914
Instruments financiers dérivés passif	22	39
Endettement financier brut	4 177	3 953
Instruments financiers dérivés actif	(122)	(154)
Trésorerie et équivalents de trésorerie	(1 056)	(797)
Endettement financier net	2 999	3 003
Dettes nettes/EBITDA	2,79	2,93 ⁽¹⁾
Gearing (dettes nettes/fonds propres)	0,78	0,81 ⁽¹⁾

(1) Pro forma.

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

Voir également la note 29 de l'annexe aux comptes consolidés présentée au chapitre 20.

10.4 Gestion des risques financiers

Voir le paragraphe « Gestion des risques financiers » du chapitre 4 et les notes 5 et 30 de l'annexe aux comptes consolidés présentée au chapitre 20.

10.5 Engagements du Groupe

Engagements en matière d'investissements

Les seuls investissements ayant fait l'objet d'engagements fermes de la part d'Aéroports de Paris sont ceux décrits dans le Contrat de Régulation Économique. Voir le chapitre 5 « Investissements en cours ou ayant fait l'objet d'engagements fermes ».

Engagements hors bilan

Voir la note 36 de l'annexe aux comptes consolidés figurant au chapitre 20.

Engagements sociaux

Voir la note 12.2.2 de l'annexe aux comptes consolidés figurant au chapitre 20.



Recherche et développement, brevets et licences

11.1 Recherche et développement

Au regard de l'activité qu'il exerce, Aéroports de Paris mène une politique de recherche et de développement spécifique et limitée à ses activités.

11.2 Marques, brevets et licences

Aéroports de Paris utilise près d'une cinquantaine de marques dont il détient la propriété, et qui déclinent les différents métiers du Groupe. La marque principale de la Société, « Aéroports de Paris », comprenant le logotype juxtaposant la Tour Eiffel et le soleil qui y est associé, est un élément essentiel de l'image et du patrimoine de la Société. Plusieurs autres marques dont « Boutiques Aéroports de Paris », ont également été déposées en vue de porter les offres commerciales du Groupe. La marque « HAPPY TO HELP YOU » déposée en 2013 développe dans les aéroports de Paris-Charles de Gaulle et de Paris-Orly le concept de qualité de service en faveur des clients et passagers (« Airport Helper ») conçu et mis en place par la société Aéroports de Lyon.

Par ailleurs, certaines filiales d'Aéroports de Paris utilisent une marque qui leur est propre, dont Hub One. Les principales marques du Groupe bénéficient d'une protection en France et dans de nombreux pays où le Groupe exerce ses activités.

Par ailleurs, Aéroports de Paris détient, à la date de dépôt du présent document de référence, un portefeuille d'environ 250 noms de domaine dont notamment « adp.fr » et « aeroportsdeparis.fr ».

Aéroports de Paris peut occasionnellement déposer des demandes de brevets. Ainsi, ont été déposés, en France et dans certains pays étrangers, un brevet qui permet aux passagers d'utiliser un dispositif automatisé de dépôt de bagages en libre-service et un brevet qui permet de mesurer la glissance du sol revêtu (pistes, routes). Aucun de ces brevets n'est significatif pour le Groupe.



12

Informations sur les tendances

12.1 Événements récents

Relance du projet CDG Express

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

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

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

Évolution du trafic des mois de janvier et février 2014

Sur les deux premiers mois de l'année, le trafic d'Aéroports de Paris augmente de 5,3 % avec un total de 12,8 millions de passagers. Le trafic de l'aéroport Paris-Charles de Gaulle est en hausse sur les deux premiers mois de 4,4 % avec 8,8 millions de passagers et celui de l'aéroport de Paris-Orly de 7,2 % avec 4,0 millions de passagers.

Evolution des redevances aéroportuaires

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

Remboursement obligataire

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

12.2 Perspectives

Politique de distribution de dividendes

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

Préparation du troisième contrat de régulation économique (2016 – 2020)

Aéroports de Paris a engagé les travaux préparatoires du prochain contrat de régulation économique appelé à couvrir la période 2016-2020. Aéroports de Paris publiera au premier trimestre 2015 le document public de consultation prévu par la réglementation.



13

Prévisions de bénéfice

13.1 OBJECTIFS SUR LA PÉRIODE 2011-2015	82	13.3 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES PRÉVISIONS DE BÉNÉFICE	83
13.2 PRÉVISIONS DU GROUPE EN 2014	83		

13.1 Objectifs sur la période 2011-2015

	Objectifs initiaux annoncés en 2010	Objectifs 2015 à fin 2013 ⁽¹⁾
Hypothèse de croissance de trafic passager	+ 3,2 % par an en moyenne sur la période	+ 1,9 % à + 2,9 % par an en moyenne sur la période
Plafond de l'évolution moyenne annuelle des tarifs des redevances comprises dans le périmètre du CRE	+ 1,38 % par an en moyenne sur la période + inflation	Inchangé
Qualité de service	Atteindre 88,1 % de satisfaction globale en 2015	Inchangé
Commerce	Chiffre d'affaires par passager ⁽²⁾ de 15,8 euros en 2013 et de 17,4 euros en 2015 + 21 % de nouvelles surfaces commerciales d'ici à 2015 (par rapport à 2009) dont + 35 % pour les boutiques en zone internationale	Chiffre d'affaires par passager ⁽²⁾ 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
Immobilier	Mise en service d'environ 320 000 m ² à 360 000 m ² de bâtiments Entre 500 et 560 millions d'euros d'investissements sur la période, dont 430 à 480 en immobilier de diversification	Objectif de mise en service inchangé. Enveloppe d'investissements ramenée à 450 millions d'euros dont 340 millions d'euros en immobilier de diversification
ROCE	ROCE ⁽³⁾ du périmètre régulé de 5,4 % en 2015	ROCE ⁽³⁾ du périmètre régulé de 3,8 et 4,3 % en 2015
EBITDA	Croissance de 40 % entre 2009 et 2015	Croissance comprise entre 25 % et 35 % entre 2009 et 2015
Investissements de la société Aéroports de Paris	2,4 milliards d'euros, dont 1,8 milliard d'euros sur le périmètre régulé ⁽⁴⁾	2,6 milliards d'euros, dont 1,9 milliard d'euros sur le périmètre régulé ⁽⁵⁾
Plan d'économies	80-85 millions d'euros d'économies cumulées sur la période 2009-2013	Limiter la progression des charges courantes de la Maison-mère à moins de 3,0 % en moyenne par an entre 2012 et 2015
Productivité	Réduction de 10 % des effectifs d'Aéroports de Paris (ETP) entre 2010 et 2015	Réduction de 7 % des effectifs d'Aéroports de Paris (ETP) entre 2010 et 2015
Dividendes	Politique de distribution de 50 % du résultat net consolidé part du Groupe ⁽⁶⁾	Politique de distribution de 60 % du résultat net consolidé part du Groupe ⁽⁶⁾

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

(2) Chiffre d'affaires par passager correspond aux chiffres d'affaires des boutiques en zone côté piste divisé par le nombre de passagers au départ.

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

(4) En euros 2010.

(5) En euros 2014 (pour plus de renseignements, voir paragraphe du chapitre 5 intitulé « Programme d'investissements du périmètre régulé entre 2011 et 2015 »).

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

13.2 Prévisions du Groupe en 2014

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

EBITDA consolidé : croissance supérieure à celle du trafic

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

Les données, hypothèses et estimations présentées ci-avant sont susceptibles d'évoluer ou d'être modifiées en raison des incertitudes liées notamment à l'environnement économique, financier, concurrentiel, réglementaire et climatique. En outre, la matérialisation de certains

risques décrits chapitre 4 « Risques liés aux activités d'Aéroports de Paris » aurait un impact sur les activités du Groupe et sa capacité à réaliser ses objectifs. Par ailleurs, la réalisation des objectifs suppose le succès de la stratégie commerciale d'Aéroports de Paris présentée au paragraphe du chapitre 6 « Stratégie ». Aéroports de Paris ne prend donc aucun engagement ni ne donne aucune garantie quant à la réalisation des objectifs et des prévisions figurant au présent chapitre ci-avant.

13.3 Rapport des Commissaires aux comptes sur les prévisions de bénéfice

Monsieur le Président - directeur général,

En notre qualité de commissaires aux comptes et en application du règlement (CE) n° 809/2004, nous avons établi le présent rapport sur les prévisions de résultat du groupe Aéroports de Paris incluses dans le paragraphe « Prévisions du groupe en 2014 » du chapitre 13 de son document de référence daté du 31 mars 2014.

Ces prévisions et les hypothèses significatives qui les sous-tendent ont été établies sous votre responsabilité, en application des dispositions du règlement (CE) n° 809/2004 et des recommandations ESMA relatives aux prévisions.

Il nous appartient, sur la base de nos travaux, d'exprimer une conclusion, dans les termes requis par l'annexe I, point 13.2 du règlement (CE) n° 809/2004, sur le caractère adéquat de l'établissement de ces prévisions.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences ont comporté une évaluation des procédures mises en place par la Direction pour l'établissement des prévisions ainsi que la mise en œuvre de diligences permettant de s'assurer de la conformité des

méthodes comptables utilisées avec celles suivies pour l'établissement des informations historiques du groupe Aéroports de Paris. Elles ont également consisté à collecter les informations et les explications que nous avons estimées nécessaires permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les prévisions sont adéquatement établies sur la base des hypothèses qui sont énoncées.

Nous rappelons que, s'agissant de prévisions présentant par nature un caractère incertain, les réalisations différeront parfois de manière significative des prévisions présentées et que nous n'exprimons aucune conclusion sur la possibilité de réalisation de ces prévisions.

À notre avis :

- * les prévisions ont été adéquatement établies sur la base indiquée ;
- * la base comptable utilisée aux fins de cette prévision est conforme aux méthodes comptables appliquées par le groupe Aéroports de Paris.

Ce rapport est émis aux seules fins du dépôt du document de référence auprès de l'AMF et, le cas échéant, de l'offre au public en France et dans les autres pays de l'Union européenne dans lesquels un prospectus, comprenant ce document de référence, visé par l'AMF, serait notifié et ne peut être utilisé dans un autre contexte.

Paris-La Défense, le 31 mars 2014

Les Commissaires aux comptes

KPMG Audit
Département de KPMG SA

Philippe Arnaud
Associé

ERNST & YOUNG et Autres

Jacques Pierres
Associé



Organes d'administration et de direction générale

14.1 CONSEIL D'ADMINISTRATION	RFA	84
Composition du conseil d'administration au 31 décembre 2013		84
Direction générale		97
14.2 RENSEIGNEMENTS PERSONNELS CONCERNANT LES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION		100
Liens familiaux, condamnations, faillites, conflits d'intérêts et autres informations		100
Conflits d'intérêts		100
Arrangements ou accords sur la désignation des membres du conseil d'administration		100
Restrictions concernant la cession des actions		100

14.1 Conseil d'administration

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

Composition du conseil d'administration au 31 décembre 2013

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

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

Les actionnaires, réunis en assemblée générale le 28 mai 2009, ont renouvelé les mandats d'administrateurs de Jacques Gounon et Françoise Malrieu et ont nommé Jos Nijhuis. L'assemblée générale du 16 mai 2013 a ratifié la cooptation d'Els de Groot (conseil d'administration du 28 juin 2012) et d'Augustin de Romanet (conseil d'administration du 12 novembre 2012). Le conseil d'administration du 31 juillet 2013 a coopté Géraldine Picaud en remplacement de Catherine Guillouard, démissionnaire.

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

Les représentants des salariés ont été élus, conformément à la loi du 26 juillet 1983 relative à la démocratisation du secteur public, par les salariés d'Aéroports de Paris et de certaines de ses filiales le 26 juin 2009. Il s'agit d'Arnaud Framery (CGT), Serge Gentili (CGT-FO), Nicolas Golias (CGT), Jean-Paul Jouvent (UNSA-SAPAP), Frédéric Mougin (CGT) et Marie-Anne Donsimoni (CFE-CGC).

Dans le cadre de l'article 13 des statuts, Bernard Irion et Christine Janodet ont été nommés en qualité de censeurs par l'assemblée générale des actionnaires du 28 mai 2009. Le conseil d'administration du 29 novembre 2013 a pris acte de la démission de Bernard Irion à effet du 1^{er} décembre 2013 et a désigné à titre provisoire Xavier Huillard et Jérôme Grivet en qualité de censeurs, pour la durée restant à courir des mandats. Les censeurs assistent aux réunions du conseil d'administration avec voix consultative.

Les mandats des administrateurs et des censeurs, d'une durée de cinq ans, ont pris effet le 15 juillet 2009.

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

Nomination d'administrateurs

Mme Géraldine Picaud	En remplacement de Mme Catherine Guilloard
Mme Hélène Croquevieille-Eyssartier	En remplacement de M. Jérôme Fournel
M. Michel Massoni	En remplacement de Mme Régine Bréhier
Nomination de censeurs	
M. Xavier Huillard	
M. Jérôme Grivet	

Départ d'administrateur

	En remplacement de Mme Catherine Guilloard
	En remplacement de M. Jérôme Fournel
	En remplacement de Mme Régine Bréhier

Départ de censeur

M. Bernard Irion

L'article R. 251-1 du Code de l'aviation civile prévoit que le ministre chargé de l'Aviation civile désigne par arrêté un commissaire du Gouvernement et un commissaire du Gouvernement adjoint habilités à siéger, avec voix consultative, au conseil d'administration d'Aéroports de Paris. Patrick Gandil, Directeur général de l'aviation civile, et Paul Schwach, Directeur du transport aérien, ont été nommés respectivement commissaire du Gouvernement et commissaire du Gouvernement adjoint auprès d'Aéroports de Paris par arrêtés du ministre chargé de l'Aviation civile du 19 octobre 2007 et du 22 septembre 2008.

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

Le conseil d'administration d'Aéroports de Paris, soucieux de l'intérêt social, est équilibré dans sa composition pour garantir aux actionnaires

et au marché l'accomplissement de ses missions avec indépendance et objectivité. Le faible nombre d'administrateurs indépendants est dû à la composition du conseil d'administration encadré par :

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

Critères d'indépendance du Code AFEP-MEDEF

	Non conforme	Conforme
Administrateurs désignés par l'assemblée générale		
M. Augustin de Romanet	Président-Directeur général	
Mme Géraldine Picaud		Administrateur indépendant
Mme Françoise Malrieu		Administrateur indépendant
M. Jacques Gounon		Administrateur indépendant
Mme Els de Groot	Accord de coopération industrielle	
M. Jos Nijhuis	Accord de coopération industrielle	
Administrateurs représentant l'État		
Mme Solenne Lepage	Actionnaire majoritaire	
Mme Hélène Croquevieille-Eyssartier	Actionnaire majoritaire	
M. Michel Massoni	Actionnaire majoritaire	
M. Jean-Claude Ruysschaert	Actionnaire majoritaire	
M. Dominique Bureau	Actionnaire majoritaire	
M. Frédéric Perrin	Actionnaire majoritaire	

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

Administrateurs nommés par l'assemblée générale**AUGUSTIN DE ROMANET****PRESIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL D'AÉROPORTS DE PARIS À COMPTER DU 29 NOVEMBRE 2012**

Date de naissance :

2 avril 1961

Nationalité :

Française

Date de première nomination :

Coopté par le conseil d'administration du 12 novembre 2012, en remplacement de M. Pierre Graff, ratifié par l'assemblée générale du 16 mai 2013.

Date de début du mandat actuel :

15 juillet 2009**AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EN COURS****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

Média Aéroports de Paris, société par actions simplifiée, co-entreprise

- Président et administrateur
 - Airport Council International (ACI) Europe, Association internationale sans but lucratif soumise au droit belge
- Membre du comité exécutif et du conseil d'administration
- Musée du Louvre-Lens, établissement public de coopération culturelle**
- Administrateur

MANDATS ET FONCTIONS AYANT PRIS FIN AU COURS DES 5 DERNIÈRES ANNÉES

- Membre du conseil de surveillance et du comité d'audit de NV Luchthaven Schiphol, société soumise au droit néerlandais, de février 2013 à octobre 2013
- Directeur général de la Caisse des dépôts et consignations (Institution financière publique – Établissement public) de mars 2007 à mars 2012
- Membre du conseil des prélèvements obligatoires (institution indépendante et rattachée à la Cour des comptes) d'avril 2008 à décembre 2012
- Représentant permanent de la Caisse des dépôts et consignations :
 - conseil d'administration de La Poste (société anonyme) et membre du comité des rémunérations et de la gouvernance d'avril 2011 à mars 2012
 - conseil d'administration d'Icade (société par actions simplifiée cotée) de novembre 2007 à janvier 2011
- Président du :
 - conseil d'administration d'Egis (société anonyme) de janvier 2011 à juillet 2012
 - conseil de surveillance de la Société Nationale Immobilière – SNI (société anonyme d'économie mixte) de mars 2007 à mars 2012
 - directoire des Fonds de réserve des retraites (FRR) (établissement public à caractère administratif) de mars 2007 à mars 2012
 - conseil d'administration des Fonds stratégiques d'investissement – FSI (société anonyme) de décembre 2008 à mars 2012
- Vice-Président du conseil des investisseurs d'InfraMed (société par actions simplifiée) de mai 2010 à août 2012
- Administrateur de :
 - OSEO (société anonyme) et membre du comité des nominations et des rémunérations, de décembre 2010 à mars 2012
 - Veolia environnement (société anonyme cotée), de septembre 2009 à février 2012
 - FSI-PME Portefeuille (société par actions simplifiée) de mars 2008 à avril 2012
 - CNP assurances (société anonyme cotée) et membre du comité des rémunérations et des nominations et du comité stratégique, de juillet 2007 à mars 2012
 - CDC Entreprises (société par actions simplifiée), d'octobre 2007 à avril 2012
 - Dexia (société anonyme cotée, de droit belge), et membre du comité stratégique et du comité des nominations et des rémunérations, de mai 2007 à janvier 2011
 - Accor (société anonyme cotée) et membre du comité stratégique et du comité des nominations et des rémunérations, de 2007 à 2009

(1) Filiale de Tav Yatirim Holding.

GÉRALDINE PICAUD**ADMINISTRATEUR INDÉPENDANT**

Date de naissance :

26 février 1970

Nationalité :

Française

Date de première nomination :

Cooptée le 31 juillet 2013, en remplacement de Mme Catherine GUILLOUARD

Date de début du mandat actuel :

15 juillet 2009**AUTRES MANDATS ET FONCTIONS
EN COURS****MANDATS ET FONCTIONS AYANT PRIS FIN
AU COURS DES 5 DERNIÈRES ANNÉES**

- | | |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ● Directeur financier groupe de Essilor International, société anonyme cotée, | <ul style="list-style-type: none"> ● Administrateur externe et membre du comité d'audit de De Masterblenders 1753, Société cotée de droit néerlandais (basée à Amsterdam), ● Alcan Rubber & Chemicals, inc., Société de droit américain (basée à Uniontown), Membre du conseil d'administration, de 2006 à 2013 ● Ed&F Man Coffee LTD, Société de droit britannique (basée à Londres), Directeur financier et membre du conseil d'administration, de 2008 à 2011 ● Volkcafe Holding AG, Société de droit suisse (basée à Winterthur), Directeur financier et membre du conseil d'administration, de 2008 à 2011 |
|---|---|

JACQUES GOUNON**ADMINISTRATEUR INDÉPENDANT**

Date de naissance :

25 avril 1953

Nationalité :

Française

Date de première nomination :

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

Date de début du mandat actuel :

15 juillet 2009 (renouvelé par l'assemblée générale du 28 mai 2009)**AUTRES MANDATS ET FONCTIONS
EN COURS****MANDATS ET FONCTIONS AYANT PRIS FIN
AU COURS DES 5 DERNIÈRES ANNÉES**

- | | |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ● Président-Directeur général du groupe Eurotunnel (GET SA), société anonyme cotée | <ul style="list-style-type: none"> ● Néant |
|--|---|

FRANÇOISE MALRIEU**ADMINISTRATEUR INDÉPENDANT**

Date de naissance :

7 février 1946

Nationalité :

Française

Date de première nomination :

22 juillet 2005

Date de début du mandat actuel :

15 juillet 2009 (renouvelé par l'assemblée générale du 28 mai 2009)**AUTRES MANDATS ET FONCTIONS
EN COURS**

- Présidente du conseil d'administration de la Société de Financement de l'Économie Française (SFEF), société anonyme,
- Membre du conseil de surveillance de BAYARD, société anonyme,
- Administrateur de
 - La Poste, société anonyme,
 - GDF-SUEZ, société anonyme cotée,
 - Institut français des administrateurs (IFA), association loi du 1^{er} juillet 1901

**MANDATS ET FONCTIONS AYANT PRIS FIN
AU COURS DES 5 DERNIÈRES ANNÉES**

- Associé Gérant Aforge Finance (SAS) de 2006 à 2010
- Gérant de la société financière de Grenelle Investissement SARL de 2006 à 2011

JOS NIJHUIS

Date de naissance :

21 juillet 1957

Nationalité :

Néerlandaise

Date de première nomination :

Assemblée générale du 28 mai 2009

Date de début du mandat actuel :

15 juillet 2009**AUTRES MANDATS ET FONCTIONS
EN COURS**

- Président-Directeur général de NV Luchthaven Schiphol (société soumise au droit néerlandais)
- Membre du Conseil de surveillance de Stichting Nationale Opera en Ballet (« Foundation Opera and Ballet ») (Pays-Bas) depuis 2009
- Membre du Conseil de surveillance de SNS Reaal NV (Pays-Bas) depuis 2009
- Membre du Comité consultatif de « Amsterdam Economic Development Board » (Pays-Bas) depuis 2010
- Membre du Conseil et du Comité stratégique de l'ACI Europe (Pays-Bas) depuis 2013
- Membre du Conseil général et du Conseil exécutif de Confederation of Netherlands Industry and Employers (VNO-NCW) (Pays-Bas) depuis 2013

**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 2009**AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EN COURS****MANDATS ET FONCTIONS AYANT PRIS FIN AU COURS DES 5 DERNIÈRES ANNÉES**

- | | |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ● Membre du Directoire et Directeur financier de NV Luchthaven Schiphol (société soumise au droit néerlandais) ● Membre du comité de surveillance et Président du comité d'audit de « Beter Bed Holding » (Pays-Bas) depuis 2011 ● Administrateur de « Néoposine BV » depuis 2008 (Pays-Bas) | <ul style="list-style-type: none"> ● Directeur financier par intérim de « Van Lanschot Bankiers » (Pays-Bas) de 2009 à 2010 ● Diverses fonctions de direction au sein de « ABN AMRO BANK » (Pays-Bas) de 1987 à 2008, notamment Vice-Président exécutif de « Group Risk Management » de 2003 à 2008 |
|--|---|

Administrateurs représentants de l'État**DOMINIQUE BUREAU**

Date de naissance :

30 mai 1956

Nationalité :

Française

Date de première nomination :

22 juillet 2005

Date de début du mandat actuel :

15 juillet 2009**AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EN COURS****MANDATS ET FONCTIONS AYANT PRIS FIN AU COURS DES 5 DERNIÈRES ANNÉES**

- | | |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ● Délégué général du Conseil économique pour le développement durable (ministère de l'Énergie, du Développement durable et de l'Énergie) ● Membre du collège de l'Autorité de Régulation des Activités Ferroviaires (ARAF) | <ul style="list-style-type: none"> ● Chargé de mission au Commissariat général au développement durable (ministère de l'Énergie, du Développement durable et de l'Aménagement du territoire), de 2008 à 2009 ● Directeur des affaires économiques et internationales (ministère de l'Énergie, du Développement et de l'Aménagement durables) de 2005 à 2008 |
|---|---|

HÉLÈNE CROCQUEVIELLE-EYSSARTIER

Date de naissance :

30 décembre 1966

Nationalité :

Française

Date de première nomination :

Décret du 26 avril 2013, en remplacement de M. Jérôme FOURNEL

Date de début du mandat actuel :

15 juillet 2009**AUTRES MANDATS ET FONCTIONS
EN COURS**

- Directrice générale des douanes et des droits indirects (ministère de l'Économie et des Finances) depuis février 2013
- Présidente de l'Établissement public « la Masse Des Douanes »

**MANDATS ET FONCTIONS AYANT PRIS FIN
AU COURS DES 5 DERNIÈRES ANNÉES**

- Directrice des ressources humaines au secrétariat général (ministère de l'Énergie, du Développement durable et de l'Énergie – ministère de l'Égalité des territoires et du Logement) de 2009 à février 2013
- Sous-directrice à la Direction du budget en charge de l'énergie, l'énergie, l'aménagement du territoire, la politique des transports, le logement, la politique de la ville, l'Outre-mer, la culture, la jeunesse, les sports et le tourisme (ministère du Budget, des comptes publics et de la fonction publique) de 2006 à 2009
- Membre du conseil d'administration et du comité d'audit représentant le ministère du Budget, de :
 - Réseau Ferré de France (RFF), Établissement public, de 2006 à 2009.
 - SNCF (société nationale des chemins de fer français), Établissement public, de 2006 à 2009.
 - Membre du conseil d'administration représentant l'État de :
 - EPAD (Établissement public pour l'aménagement de la région de la Défense), de 2006 à 2009,
 - ANRU (Agence nationale pour la Rénovation urbaine), de 2006 à 2009,
 - ADEME (Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie), de 2006 à 2009

SOLENNE LEPAGE

Date de naissance :

7 février 1972

Nationalité :

Française

Date de première nomination :

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

Date de début du mandat actuel :

15 juillet 2009**AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EN COURS****MANDATS ET FONCTIONS AYANT PRIS FIN AU COURS DES 5 DERNIÈRES ANNÉES**

- Directrice de Participations « Transport et audiovisuel » à l'Agence des participations de l'État – ministère de l'Économie et des Finances
- Membre du conseil d'administration en qualité de représentant de l'État :
 - Réseau Ferré de France (RFF) – Établissement public à caractère industriel et commercial
 - SNCF (société nationale des chemins de fer français) – Établissement public à caractère industriel et commercial
 - RATP (Régie autonome des transports parisiens) – Établissement public à caractère industriel et commercial
 - Air France – KLM – société anonyme cotée
- Chef du bureau DB1 (EDF et autres participations) – Agence des participations de l'État au ministère de l'Économie, de l'Industrie et de l'Emploi puis au ministère de l'Économie et des Finances de 2009 à juin 2012
- Membre du conseil de surveillance, en qualité de représentant de l'État :
 - du Grand port maritime du Havre – Établissement public, de juillet 2012 à mars 2013
 - Aéroports de la Côte d'Azur – société anonyme, de septembre 2012 à mai 2013
- Membre du conseil d'administration en qualité de représentant de l'État :
 - Société nationale de programme France Télévisions – société anonyme, de septembre 2012 à septembre 2013
 - Société nationale de programme en charge de l'audiovisuel extérieur de la France – société anonyme, de septembre 2012 à septembre 2013
 - Société de financement et d'investissement pour la réforme et le développement (SOFIRED), entreprise publique, de mars 2011 à janvier 2013
 - Laboratoire français du fractionnement et des biotechnologies (LFB) de 2011 à octobre 2012
 - Société d'économie mixte d'aménagement et de gestion du marché d'intérêt national de la région parisienne (Semmaris) de septembre 2009 à octobre 2012
- Chargée de relation clientèle – Société HSBC France de 2006 à 2009

FRÉDÉRIC PERRIN

Date de naissance :

16 septembre 1956

Nationalité :

Française

Date de première nomination :

8 juillet 2009

Date de début du mandat actuel :

15 juillet 2009**AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EN COURS**

- Directeur central de la police aux frontières – Direction générale de la police nationale – ministère de l'Intérieur

MANDATS ET FONCTIONS AYANT PRIS FIN AU COURS DES 5 DERNIÈRES ANNÉES

- Directeur du cabinet du Directeur général de la police nationale (Direction générale de la police nationale – ministère de l'Intérieur, de l'Outre-mer et des Collectivités territoriales) de 2007 à 2009

MICHEL MASSONI

Date de naissance :

20 septembre 1950

Nationalité :

Française

Date de première nomination :

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

Date de début du mandat actuel :

15 juillet 2009**AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EN COURS**

- Coordonnateur du collège Économie et régulation – ministère de l'Énergie, du Développement durable et de l'Énergie depuis octobre 2007

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

JEAN-CLAUDE RUYSSCHAERT

Date de naissance :

29 avril 1950

Nationalité :

Française

Date de première nomination :

8 juillet 2009

Date de début du mandat actuel :

15 juillet 2009**AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EN COURS**

- Directeur régional et interdépartemental de l'équipement et de l'aménagement de la Région Île-de-France et délégué ministériel (équipement et aménagement) de la zone de défense de la Région Île-de-France (ministère de l'Énergie, du Développement durable et de l'Énergie)
- Vice-Président du conseil d'administration et Administrateur de :
 - Établissement public d'aménagement de la Défense et Seine aval
 - Établissement public d'aménagement Orly-Seine Amont
 - Établissement public foncier de la région Île-de-France
 - Agence foncière et technique de la Région Parisienne (AFTRP)
- Administrateur de :
 - Port autonome de Paris – Établissement public
 - Établissement public de l'aménagement de la Défense Seine Arche

MANDATS ET FONCTIONS AYANT PRIS FIN AU COURS DES 5 DERNIÈRES ANNÉES

- Directeur régional de l'équipement d'Île-de-France (ministère de l'Énergie, de l'Énergie, du Développement durable et de la Mer) de 2009 à 2010
- Directeur des ressources humaines au secrétariat général (ministère de l'Énergie et de l'Énergie, du Développement durable et l'Aménagement du territoire) de 2008 à 2009

Administrateurs représentant les salariés

MARIE-ANNE DONSIMONI

Date de naissance :

8 mai 1961

Nationalité :

Française

Date de première nomination :

7 septembre 2011, en remplacement de M. Jean-Louis Pigeon, élection du 26 juin 2009

Date de début du mandat actuel :

15 juillet 2009

Parrainé par le syndicat :

CGC (CFE-CGC)

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EN COURS

MANDATS ET FONCTIONS AYANT PRIS FIN AU COURS DES 5 DERNIÈRES ANNÉES

- Administrateur de GIE-REUNICA (Association)
- Administrateur de GIE SYSTALIANS (Association)
- Administrateur, Présidente de la commission sociale et Présidente du conseil d'administration de Réuni-Retraite-Cadres (Association)
- Administrateur de l'Association Sommitale du groupe Réunica
- Néant

ARNAUD FRAMERY

Date de naissance :

2 février 1974

Nationalité :

Française

Date de nomination :

Élection du 26 juin 2009

Date de début du mandat actuel :

15 juillet 2009

Parrainé par le syndicat :

CGT

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EN COURS

MANDATS ET FONCTIONS AYANT PRIS FIN AU COURS DES 5 DERNIÈRES ANNÉES

- Néant
- Néant

SERGE GENTILI

Date de naissance :

16 mai 1956

Nationalité :

Française

Date de nomination :

Élection du 26 juin 2009

Date de début du mandat actuel :

15 juillet 2009

Parrainé par le syndicat :

CGT-FO

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EN COURS

MANDATS ET FONCTIONS AYANT PRIS FIN AU COURS DES 5 DERNIÈRES ANNÉES

- Néant
- Néant

NICOLAS GOLIAS

Date de naissance :

21 mai 1965

Nationalité :

Française

Date de première nomination :

Élection du 3 juin 2004 avec prise de fonction le 1^{er} janvier 2006, réélu le 26 juin 2009

Date de début du mandat actuel :

15 juillet 2009

Parrainé par le syndicat :

CGT**AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EN COURS**

- Président de la société « Administratrices » (SAS)

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 2009

Parrainé par le syndicat :

UNSA**AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EN COURS**

- Néant

MANDATS ET FONCTIONS AYANT PRIS FIN AU COURS DES 5 DERNIÈRES ANNÉES

- Néant

FRÉDÉRIC MOUGIN

Date de naissance :

1^{er} avril 1952

Nationalité :

Française

Date de nomination :

Élection du 26 juin 2009

Date de début du mandat actuel :

15 juillet 2009

Parrainé par le syndicat :

CGT**AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EN COURS**

- Néant

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 première nomination :
Assemblée générale du 28 mai 2009
Date de début du mandat actuel :
15 juillet 2009
Fin du mandat :
Démission à compter du 1^{er} décembre 2013

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EN COURS**MANDATS ET FONCTIONS AYANT PRIS FIN AU COURS DES 5 DERNIÈRES ANNÉES**

- Vice-Président de la Chambre de Commerce et d'Industrie départementale de Paris (CCI-Paris)
- Administrateur de F4 – société anonyme
- Administrateur représentant permanent de la CCIP à la SAEMES société anonyme
- Administrateur représentant la CCIP à la SEMAVIP (Société d'économie mixte Ville de Paris) – société anonyme
- Administrateur et Vice-Président à la SIPAC (société Immobilière du Palais des Congrès) (groupe CCIP) – société anonyme
- Membre de la commission économique au STIF en qualité de représentant du CRCI (Chambre régionale de commerce et d'industrie), autorité des partenaires du transport public

- Administrateur de CITER (société anonyme) de 2002 à 2010
- Administrateur d'Aéroports de Paris de 1999 à 2009
- Administrateur et Président de la société d'exploitation du parc Expo Nord Villepinte (société anonyme) de 1998 à 2008
- Administrateur et Président de la société d'exploitation du parc Expo Nord Le Bourget (société par actions simplifiée) de 2003 à 2008

CHRISTINE JANODET

Date de naissance :
29 septembre 1956

Nationalité :
Française

Date de première nomination :
Assemblée générale du 28 mai 2009
Date de début du mandat actuel :
15 juillet 2009

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EN COURS**MANDATS ET FONCTIONS AYANT PRIS FIN AU COURS DES 5 DERNIÈRES ANNÉES**

- Maire d'Orly
- Conseiller général du Val-de-Marne
- Maire adjoint d'Orly de 2008 à 2009
- Directrice du centre d'insertion sociale et professionnelle d'Orly de 1982 à 2009
- Chargée de mission au cabinet du Maire (Mairie d'Orly) de 2006 à 2008

XAVIER HUILLARD

Date de naissance :

27 juin 1954

Nationalité :

Française

Date de première nomination :

Nommé à titre provisoire, le 29 novembre 2013, à compter du 1^{er} décembre 2013

Date de début du mandat actuel :

15 juillet 2009**AUTRES MANDATS ET FONCTIONS
EN COURS****MANDATS ET FONCTIONS AYANT PRIS FIN
AU COURS DES 5 DERNIÈRES ANNÉES**

- Président-Directeur général de VINCI, société anonyme cotée

Mandats au sein du Groupe VINCI :

- Président de VINCI Concessions Management, SAS
- Président du conseil de surveillance de VINCI Deutschland GmbH
- Administrateur, représentant de VINCI au conseil d'administration :
 - VINCI Energies
 - Eurovia
- Administrateur, représentant de SNEL au conseil d'administration de ASF
- Administrateur, représentant de VINCI Autoroutes au conseil d'administration de Cofiroute
- Président de la Fondation d'entreprise VINCI pour la Cité

Autres mandats

- Président de l'Institut de l'entreprise
- Vice-Président de l'association Aurore

Groupe VINCI

- Directeur général de 2006 à 2010
- Directeur général délégué de 2002 à 2006
- Président de VINCI Concessions (SAS)
- Président-Directeur général de VINCI Concessions (SA)
- Président du conseil d'administration de VINCI Concessions (SA)
- Administrateur de VINCI plc et de VINCI Investments Ltd
- Administrateur de Soletanche Freyssinet
- Administrateur de Cofiroute
- Membre du conseil de surveillance de VINCI Energies Deutschland GmbH

JÉRÔME GRIVET

Date de naissance :

26 mars 1962

Nationalité :

Française

Date de première nomination :

Nommé à titre provisoire, le 29 novembre 2013, à compter du 1^{er} décembre 2013.

Date de début du mandat actuel :

15 juillet 2009

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EN COURS	MANDATS ET FONCTIONS AYANT PRIS FIN AU COURS DES 5 DERNIÈRES ANNÉES
<ul style="list-style-type: none"> Directeur général de Predica, société anonyme non cotée Directeur général Crédit Agricole Assurances, société anonyme non cotée Membre du comité exécutif de Crédit Agricole SA, société anonyme cotée 	<p>Fin de mandat au cours de l'exercice 2013 :</p> <ul style="list-style-type: none"> Censeur, représentant permanent de PREDICA, de SIPAREX ASSOCIES (société anonyme) <p>Fin de mandat au cours de l'exercice 2012 :</p> <ul style="list-style-type: none"> Vice-Président de BES VIDA (Société anonyme – Portugal) <p>Fin de mandat au cours de l'exercice 2011</p> <ul style="list-style-type: none"> Président de CA ASSURANCES Italie Holding (SPA – Italie) Membre du conseil, représentant permanent de PREDICA de CAPE (société anonyme) Administrateur de LCL OBLIGATION EURO (SICAV) Administrateur, représentant permanent de PREDICA, de La Médicale de France (société anonyme) <p>Fin de mandat au cours de l'exercice 2010</p> <ul style="list-style-type: none"> Administrateur de CA CHEVREUX (société anonyme) Directeur général délégué – membre exécutif de CALYON (société anonyme) Administrateur de CEDICAM (GIE) Managing Director du CREDIT LYONNAIS SECURITIES ASIA CLSA DU Hong Kong Administrateur, représentant permanent de CALYON, de FLETIRELC (société anonyme) Président Directeur général de MESCAS (société anonyme) Administrateur de NEWEDGE GROUP SA (société anonyme) Managing Director de STICHING CLSA FOUNDATION (foundation) Administrateur de l'UNION DES BANQUES ARABES ET FRANÇAISES UBAF <p>Fin de mandat de mandat au cours de l'exercice 2009</p> <ul style="list-style-type: none"> Administrateur de TRILION (SICAV)

Direction générale**Organisation de la Direction générale**

L'article 5 de la loi n° 2005-357 du 20 avril 2005 relative aux aéroports et l'article 14 des statuts d'Aéroports de Paris prévoient que la Direction générale de la société est assumée par le Président du conseil d'administration, qui porte le titre de Président-Directeur général.

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

En application de l'article 14 des statuts de la Société, le conseil d'administration peut, sur proposition du Président-Directeur général, nommer jusqu'à cinq personnes chargées d'assister le Président-Directeur général avec le titre de Directeur général délégué. Dans sa séance du 24 octobre 2013, le conseil d'administration d'Aéroports de Paris a procédé à la nomination de Patrick Jeantet en qualité de Directeur général délégué à compter du 1^{er} janvier 2014 pour une durée indéterminée, sous réserve des dispositions de l'article L. 225-55 du Code de commerce.

PATRICK JEANET**DIRECTEUR GÉNÉRAL DÉLÉGUÉ D'AÉROPORTS DE PARIS À COMPTER DU 1^{ER} JANVIER 2014**

Date de naissance :

04 avril 1960

Nationalité :

Française

Date de nomination :

Nommé par le Conseil d'administration d'Aéroports de Paris du 24 octobre 2013.

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EN COURS**MANDATS ET FONCTIONS AYANT PRIS FIN AU COURS DES 5 DERNIÈRES ANNÉES**

- Membre du Conseil de surveillance (depuis juillet 2013) de HIME, société par actions simplifiée, non cotée
- KEOLIS Transport public, groupe SNCF, société anonyme, non cotée**
- Directeur Général Délégué pour la France, de février 2011 à février 2013
 - Directeur Général adjoint puis Directeur Général Délégué en charge de l'international, de 2005 à 2011
- Liste des mandats exercés en France au sein du Groupe KEOLIS :**
- Président Directeur Général et administrateur :
 - KEOLIS Bordeaux, (société anonyme) de 2011 à mars 2014
 - Président :
 - KEOLIS Multimodal International K.M.I. (société en nom collectif), d'octobre 2007 à juin 2011
 - Motion Lines, (société par actions simplifiée) de juin 2011 à décembre 2013
 - Président et administrateur :
 - KEOLIS Amiens, (société par actions simplifiée) de mai 2012 à décembre 2013
 - Président du Conseil d'administration et administrateur :
 - Transports en commun de la métropole lilloise Transpole, (société anonyme), de juin 2011 à avril 2014
 - KEOLIS Lyon, (société anonyme) de mai 2011 à mars 2014
 - Administrateur :
 - KEOLIS Rennes, (société anonyme) de juin 2012 à mars 2014
 - Institut KEOLIS, (société par actions simplifiée), de juin 2012 à décembre 2013
 - KEOLIS Orléans Val de Loire, (société par actions simplifiée), d'octobre 2011 à décembre 2013
 - Transports de l'agglomération de Metz métropole, (société anonyme d'économie mixte), de novembre 2011 à juillet 2012
 - Groupe Orléans express inc (société soumise au droit canadien), d'octobre 2005 à janvier 2011
 - Administrateur suppléant :
 - KDR Victoria PYT LTD, (société soumise au droit australien), de juillet 2009 à février 2011
 - Membre du Directoire de :
 - Groupe KEOLIS, (société par actions simplifiée), de février 2011 à février 2013

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EN COURS**MANDATS ET FONCTIONS AYANT PRIS FIN AU COURS DES 5 DERNIÈRES ANNÉES****Liste des mandats exercés à l'international au sein du Groupe KEOLIS :**

- Président de :
 - KEOLIS America INC (société soumise au droit américain), d'octobre 2007 à juillet 2010
- Président du Conseil d'administration :
 - KEOLIS UK limited, (société soumis au droit anglais), d'octobre 2005 à mars 2011
- Président et Conseiller :
 - KEOLIS Espana, (société soumise au droit espagnol), de janvier 2006 à janvier 2011
- Président et administrateur :
 - KEOLIS Canada INC., (société soumise au droit canadien), de novembre 2005 à janvier 2011
 - KEOLIS Australia PTY LTD, (société soumise au droit australien), de juillet 2008 à mars 2010
- Administrateur :

Sociétés soumises au droit anglais :

 - First KEOLIS Transpennine limited, d'octobre 2005 à juin 2009
 - First KEOLIS Holdings limited, d'octobre 2005 à février 2011
 - First KEOLIS Transpennine Holdings limited, d'octobre 2005 à février 2011
 - Thameslink rail limited, d'octobre 2005 à février 2011
 - Southern railway limited, de juin 2008 à mars 2011
 - North London orbital railway limited, d'octobre 2005 à mars 2011
 - New southern railway limited, d'octobre 2005 à février 2011
 - Merseytram 2006 Ltd, d'octobre 2005 à février 2011
 - London & South eastern railway ltd – LSER, de janvier 2006 à février 2011
 - London & East midland railway limited, de mai 2006 à mars 2011
 - London & Birmingham railway Ltd, de mai 2006 à mars 2011
 - Keolis merseyside Ltd, de mars 2005 à février 2011
 - Govia limited, d'octobre 2005 à février 2011

Sociétés soumises au droit suédois :

 - KEOLIS Sverige AB, de novembre 2005 à février 2011
 - KEOLIS Nordic Aktiebolag, de juillet 2005 à septembre 2010
 - Citypendeln Sverige AB, de juin 2005 à avril 2010

Sociétés soumises au droit canadien :

 - Gare d'autobus de la vieille capital Inc, de novembre 2005 à janvier 2011
 - Centre express de services pour autocars de Montréal inc., de novembre 2005 à janvier 2011
 - Autocars Orléans express inc, de novembre 2005 à janvier 2011
 - 3695158 Canada inc., de novembre 2005 à février 2011

Sociétés soumises au droit belge :

 - KEOLIS Vlaanderen, de janvier 2008 à juin 2011
 - Eurobus Holding, de janvier 2008 à décembre 2013
 - Flanders coach Group NV, d'août 2009 à juin 2011
 - Cariane international development, de décembre 2009 à février 2011

Sociétés soumises au droit danois :

 - City Trafik A/S, de novembre 2005 à décembre 2010

14.2 Renseignements personnels concernant les membres du conseil d'administration

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

À la connaissance de la Société, il n'existe pas, à la date de dépôt du présent document de référence, de contrat de service liant les membres du conseil d'administration ou le Directeur général délégué à la Société ou à l'une quelconque de ses filiales prévoyant l'octroi d'avantages au terme d'un tel contrat. À la connaissance de la Société, les membres du conseil d'administration n'ont aucun lien familial entre eux.

À la connaissance de la Société et à la date de dépôt du présent document de référence, au cours des cinq dernières années : (i) aucune condamnation pour fraude n'a été prononcée à l'encontre d'un membre du conseil d'administration, (ii) aucun des membres du conseil d'administration n'a été associé à une faillite, mise sous séquestre ou liquidation, à l'exception de Jos Nijhuis, ancien membre du conseil de surveillance de l'organisation non gouvernementale Stichting Common Purpose, 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 Jérôme Grivet et Xavier Huillard en raison de leurs fonctions respectives au sein de Crédit Agricole Assurances/Prédica et du groupe Vinci. Outre les dispositions du Code de commerce applicables en matière de conventions réglementées, la charte de l'administrateur annexée au règlement intérieur du conseil d'administration précise que tout administrateur a l'obligation de faire part au conseil de toute situation ou de tout risque de conflit qu'il pourrait avoir avec Aéroports de Paris ou de toute société de son groupe et doit s'abstenir de participer au vote de la délibération correspondante.

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

Jos Nijhuis et Els de Groot, respectivement Président du directoire – Président-Directeur général de Schiphol Group et Vice-Président exécutif et Directeur financier de Schiphol Group, ont été désignés administrateurs de la Société lors de l'assemblée générale des actionnaires du 28 mai 2009 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 »).

En outre, l'État et le Fonds stratégique d'investissement (FSI) ont conjointement cédé, le 30 juin 2013, 4,8 % du capital d'Aéroports de Paris à Crédit Agricole Assurances/Prédica et 4,7 % du capital d'Aéroports de Paris à une société du groupe Vinci.

Conformément au cahier des charges de la cession de gré à gré par l'État et le FSI d'actions d'Aéroports de Paris, les acquéreurs se sont engagés à conserver ces titres pendant une période minimale d'un an, et à ne pas dépasser le seuil de participation de 8 % du capital pendant une durée de cinq ans. Ils pourront chacun bénéficier, au plus tard à l'assemblée générale des actionnaires qui se tiendra en 2014 pour statuer sur les comptes de l'exercice 2013, d'un siège au conseil d'administration de la société.

Outre ces accords et sous réserve des dispositions légales et réglementaires particulières applicables à la composition du conseil d'administration de la Société (voir le paragraphe du chapitre 14 « Composition du conseil d'administration »), il n'existe à la connaissance de la Société aucun arrangement ou accord conclu avec des actionnaires, clients, fournisseurs ou autres en vertu duquel un membre du conseil d'administration a été nommé en cette qualité.

Restrictions concernant la cession des actions

À la connaissance de la Société et à la date de dépôt du présent document de référence, il n'existe aucune restriction acceptée par un membre du conseil d'administration concernant la cession de leur éventuelle participation dans le capital social d'Aéroports de Paris, à l'exception :

- * des obligations d'abstention du code d'éthique annexé au règlement intérieur et relatif aux opérations sur titres et au respect de la réglementation française sur le délit d'initié, le manquement d'initié et les manipulations de marché ;
- * des règles de blocage ou d'inaccessibilité résultant des dispositions applicables aux administrateurs représentant les salariés qui détiendraient des actions de la Société à travers le fond de commun de placement du Plan d'Épargne du Groupe investis en actions de la Société ;
- * des 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 	101
Modalités de rémunération du mandataire social	101
Montant des rémunérations dues et versées au mandataire social	102
Montant des rémunérations versées aux anciens mandataires sociaux	102
15.2 RÉMUNÉRATIONS VERSÉES AUX ADMINISTRATEURS	103
15.3 RÉMUNÉRATIONS VERSÉES AUX CENSEURS	104
15.4 ACTIONS DE LA SOCIÉTÉ DÉTENUES PAR LES ADMINISTRATEURS ET CENSEURS	104
15.5 RÉMUNÉRATION DES MEMBRES DU COMITÉ EXÉCUTIF	105
15.6 RETRAITES ET AUTRES AVANTAGES	106

15.1 Rémunération des mandataires sociaux

Modalités de rémunération du mandataire social

Sur avis du comité des rémunérations, le conseil d'administration, dans ses séances des 20 décembre 2012 et 27 février 2013 a proposé à l'approbation du ministre chargé de l'Économie, la Rémunération ainsi fixée :

- * pour la période du 29 novembre au 31 décembre 2012, une rémunération annuelle brute fixe de 350 000 euros, payée *prorata temporis* pour cette période ;
- * au titre de 2013, une rémunération brute fixe de 350 000 euros ;
- * pour la période du 29 novembre 2012 au 31 décembre 2013, une part variable complémentaire d'un montant maximum de 100 000 euros brut. Elle est fondée sur trois objectifs quantitatifs déterminés par référence au budget 2013 ou aux engagements du Contrat de Régulation Économique : montant de l'EBITDA⁽¹⁾ Groupe (poids = 25 %), ROCE Groupe (15 %), taux de satisfaction globale arrivées et départs (15 %) et trois objectifs qualitatifs : élaboration du plan d'économies (15 %), stratégie internationale (15 %) et politique de mobilisation managériale (15 %).

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

L'atteinte de chacun de ces objectifs a été appréciée par le conseil d'administration du 19 février 2014. La pondération de chaque objectif détermine la fraction de part variable qui lui est associée.

(1) Résultat opérationnel courant majoré des dotations aux amortissements et des dépréciations d'immobilisations nettes de reprises.

Montant des rémunérations dues et versées au mandataire social**Augustin de Romanet**

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

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

Montant des rémunérations versées aux anciens mandataires sociaux**Pierre Graff**

(en euros)	2013	2012 (01/01 – 11/11)
Rémunérations dues au titre de l'exercice	-	490 551
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	-	-
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	-	-
TOTAL	-	490 551

(en euros)	2013		2012 (01/01 – 11/11)	
	Montants dus	Montants versés	Montants dus	Montants versés
Rémunération fixe	-	-	319 639	319 639
Rémunération variable	-	150 511	150 511	217 166
Rémunération exceptionnelle	-	-	-	-
Jetons de présence	-	15 730	15 730	24 310
Avantages en nature	-	-	4 671	4 671
TOTAL	-	166 241	490 551	565 786

François Rubichon

(en euros)	2013	2012 (01/01 – 28/11)
Rémunérations dues au titre de l'exercice	-	407 106
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	-	-
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	-	-
TOTAL	-	407 106

(en euros)	2013		2012 (01/01 – 28/11)	
	Montants dus	Montants versés	Montants dus	Montants versés
Rémunération fixe	-	-	273 333	273 333
Rémunération variable	-	128 707	128 707	176 243
Rémunération exceptionnelle	-	-	-	-
Jetons de présence	-	-	-	-
Avantages en nature	-	-	5 066	5 066
TOTAL	-	128 707	407 106	454 642

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 2012 et 2013,

versés respectivement en 2013 et 2014. Monsieur de Romanet a renoncé à percevoir les jetons de présence d'Aéroports de Paris et de ses sociétés. Monsieur Graff, Président-Directeur général jusqu'au 11 novembre 2012, a perçu des jetons de présence au titre de l'exercice 2012, versés en 2013.

(en euros)	Exercice 2013	Exercice 2012
Jacques Gounon	47 320	29 000
Pierre Graff	-	15 730
Els de Groot ⁽¹⁾	11 440	5 720
Catherine Guillouard	0	11 440
Françoise Malrieu	39 100	28 150
Jos Nijhuis ⁽¹⁾	12 870	11 440
Géraldine Picaud	1 430	-
Augustin de Romanet	-	-
Pieter Verboom ⁽¹⁾	-	4 290
TOTAL	112 160	106 130

(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 2012 et 2013, versés respectivement en 2013 et 2014 :

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

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
- * Jacques Gounon : 100
- * Françoise Malrieu : 350
- * Els de Groot : 1
- * Jos Nijhuis : 1
- * Géraldine Picaud : 15

- * Bernard Irion : 300
- * Christine Janodet : 20
- * Xavier HUILLARD : 0
- * Jérôme GRIVET : 0

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

La rémunération des membres du comité exécutif de la société mère exerçant en 2013 et 2012 se présente comme suit :

(en milliers d'euros)	Dirigeant concerné	Fonction	Avantages à court terme⁽¹⁾		Avantages à court terme⁽¹⁾		Total 2013
			Brut	Dû	Versé	Charges	
Augustin de Romanet	Président Directeur général		455	355	213	166	668
Edward ARKWRIGHT	Directeur général adjoint finances, stratégie & administration		286	217	68	52	354
Laurent GALZY	Directeur International et participations		322	320	135	135	457
Bernard CATHELAIN	Directeur général adjoint aménagement & développement		258	256	104	103	362
Franck GOLDNADEL	Directeur de l'aéroport de Paris-Charles de Gaulle		279	278	111	110	390
Franck MERÉYDE	Directeur de l'aéroport de Paris-Orly		222	221	90	89	312
Didier HAMON	Secrétaire général du Groupe		212	211	89	88	301
Catherine BENET	Directrice des ressources humaines		250	248	110	110	360
François CANGARDEL	Directeur de l'immobilier		344	343	135	135	479
Pascal BOURGUE	Directeur marketing et commerces		220	219	90	89	310
Benjamin PERRET (du 13/05 au 31/12)	Directeur de la communication		118	93	48	38	166
Patrick COLLARD (du 01/05 au 31/12)	Directeur de Cabinet		139	108	57	44	196
TOTAL			3 100	2 869	1 249	1 159	4 349
							4 028

(1) Par Avantages à court terme, il faut entendre la rémunération proprement dite, les congés payés, les primes, l'intéressement, les avantages en nature et la participation des salariés.

(en milliers d'euros)	Dirigeant concerné	Fonction	Avantages à court terme⁽¹⁾		Avantages à court terme⁽¹⁾		Total 2012
			Brut	Dû	Versé	Charges	
Pierre GRAFF du 01/01 au 11/11/2012	Président-Directeur général		491	566	157	181	648
Augustin de Romanet du 29/11 au 31/12/2012	Président-Directeur général		33	33	12	12	45
François RUBICHON du 01/01 au 28/11/2012	Directeur général délégué		407	455	137	153	544
Laurent GALZY	Directeur général adjoint finances & administration		317	312	125	123	442
Bernard CATHELAIN	Directeur adjoint aménagement & développement		255	260	104	106	359
Franck GOLDNADEL	Directeur de l'aéroport de Paris-Charles de Gaulle		263	271	104	108	367
Franck MERÉYDE	Directeur de l'aéroport de Paris-Orly		204	204	82	82	286
Pascal BOURGUE	Directeur marketing, commerces & communication		207	209	85	86	292
Catherine BENET	Directrice des ressources humaines		240	243	97	98	337
François CANGARDEL	Directeur de l'immobilier		343	333	129	125	472
Edward ARKWRIGHT	Directeur, chargé de mission auprès du PDG		23	16	8	6	31
TOTAL			2 783	2 902	1 040	1 080	3 823
							3 982

(1) Par Avantages à court terme, il faut entendre la rémunération proprement dite, les congés payés, les primes, l'intéressement, les avantages en nature et la participation des salariés.

15.6 Retraites et autres avantages

Des provisions au titre des indemnités de départ en retraite et d'un régime de retraite supplémentaire sont constituées pour les dirigeants membres du comité exécutif, hors les mandataires sociaux, comme pour l'ensemble des salariés. Le montant provisionné au 31 décembre 2013 au titre de ces personnes s'élève au total à 1,0 million d'euros contre 0,7 million d'euros en 2012.

Aucun plan d'options de souscription ou d'achat d'actions n'a été mis en place par la Société au profit de ses mandataires sociaux ou de ses dirigeants.



16

Fonctionnement des organes d'administration et de direction

16.1 FONCTIONNEMENT DES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION RFA

Le conseil d'administration	107
La Direction générale	111
Le comité exécutif	111

16.2 FONCTIONNEMENT DES COMITÉS ASSOCIÉS AU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le comité d'audit et des risques	114
Le comité de la stratégie et des investissements	115
Le comité des rémunérations, nominations et de la gouvernance	116

16.3 RÉGIME DE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE – ADHÉSION AUX PRINCIPES DE GOUVERNANCE RFA

Contrôle interne	117
------------------	-----

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 précise les attributions du conseil d'administration et de ses membres, son mode de fonctionnement ainsi que celui de ses comités spécialisés. Il comporte une charte des membres du conseil d'administration qui édicte les règles à respecter, ainsi qu'un code d'éthique relatif aux opérations sur titres et au respect de la réglementation française sur le délit d'initié, le manquement d'initié et les manipulations de marché. Les membres du conseil d'administration s'engagent, au travers de la charte, à maintenir son indépendance d'analyse, de jugement, de décision et d'action, et à rejeter toute pression, de quelque nature que ce soit et quelle qu'en soit l'origine, et ce en toutes circonstances (art. 6 de la charte). En outre, il est précisé dans la charte que chaque membre du conseil d'administration a l'obligation de faire part au conseil de toute situation ou de tout risque

de conflit d'intérêt qu'il pourrait avoir avec Aéroports de Paris ou toute société de son groupe, et doit s'abstenir de participer au vote de la ou les délibération(s) correspondante(s) (art. 2 de la charte).

Le Président du conseil d'administration d'Aéroports de Paris est nommé par décret en Conseil des ministres, parmi les administrateurs, sur proposition du conseil. Il organise et dirige les travaux du Conseil et représente celui-ci dans ses rapports avec les actionnaires et les tiers. Il veille au bon fonctionnement des organes de la Société et s'assure, en particulier, que les administrateurs sont en mesure de remplir leur mission.

Le règlement intérieur prévoit que le conseil débatte, une fois par an, de son propre fonctionnement, et propose, le cas échéant, des amendements à son règlement intérieur. Tous les trois ans, le conseil peut mettre en œuvre une évaluation externe de son propre fonctionnement, sous la direction du comité des rémunérations, nominations et de la gouvernance. La restitution des travaux de la dernière évaluation externe a été faite lors de la séance du conseil d'administration du 24 octobre 2013. La comparaison avec les évaluations précédentes témoigne d'une satisfaction régulièrement croissante et de haut niveau des membres du conseil quant à l'organisation des travaux de ce dernier et à leur connaissance des métiers d'Aéroports de Paris. Les membres du conseil apprécient les méthodes de travail et la collégialité des échanges : plus particulièrement, le taux de satisfaction concernant l'écoute, le dialogue et la dynamique des réunions s'est amélioré. Enfin, le conseil d'administration entend s'impliquer résolument dans la définition et la mise en œuvre de la stratégie d'Aéroports de Paris, et en particulier la stratégie internationale.

Fonctionnement des organes d'administration et de direction

Réunions du conseil d'administration

Il appartient au Président-Directeur général de réunir le conseil, soit à des intervalles périodiques, soit aux moments qu'il juge opportuns. Afin de permettre au conseil un examen et une discussion approfondis des questions entrant dans le cadre de ses attributions, son règlement intérieur prévoit que le conseil se réunit au minimum six fois par an, et davantage si les circonstances l'exigent.

La convocation au conseil d'administration est adressée aux membres du conseil d'administration au moins cinq jours avant la date de la séance sauf cas d'urgence motivée et fixe le lieu de la réunion. Les réunions du conseil d'administration peuvent également avoir lieu par voie de visioconférence, dans les conditions fixées par le règlement intérieur.

Attributions du conseil d'administration

Le conseil d'administration contrôle la gestion de l'entreprise et veille à la qualité de l'information fournie aux actionnaires ainsi qu'au marché, à travers les comptes ou à l'occasion d'opérations importantes, notamment sur les titres de la Société. Sous réserve des pouvoirs expressément attribués aux assemblées d'actionnaires et dans la limite de l'objet social, il se saisit de toute question intéressant la bonne marche de la Société et règle par délibérations les affaires qui la concernent ainsi que les matières dont il s'est réservé la compétence. Il procède aux contrôles et vérifications qu'il juge opportuns.

En raison du régime particulier de la société Aéroports de Paris, le conseil d'administration dispose également de pouvoirs propres en vertu de la loi n° 83-675 du 26 juillet 1983 relative à la démocratisation du secteur public et du Code de l'aviation civile. Enfin, le conseil d'administration a décidé, dans sa séance du 15 juillet 2009, de limiter les pouvoirs du Président-Directeur général.

Ainsi, aux termes du règlement intérieur, le conseil d'administration d'Aéroports de Paris :

- * débat régulièrement des grandes orientations stratégiques, économiques, financières et technologiques de la Société et veille à leur mise en œuvre par la Direction générale. Au moins une fois par an, il examine dans son ensemble les orientations stratégiques du groupe Aéroports de Paris, notamment au regard des évolutions de l'industrie du transport aérien, ainsi que le contexte concurrentiel dans lequel évolue le groupe Aéroports de Paris ; 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 des redevances visées au 1^o 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 ;
- * fixe les principes d'affectation des transporteurs aériens 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 entretenu 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 réservé 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.

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, sous réserve des dispositions de son article 4. Sur la base des informations fournies, les administrateurs demandent tous éclaircissements et renseignements qu'ils jugent utiles et s'engagent à préserver la confidentialité des informations communiquées.

Le Président du conseil d'administration communique, sous réserve des dispositions de l'article 4, aux membres du conseil d'administration, pour exercer pleinement leur mission, toutes informations et documents utiles à la réunion du conseil d'administration à laquelle ils sont convoqués, dans un délai d'au moins cinq jours avant sa tenue, sauf cas de nécessité ou d'impossibilité matérielle.

Lors de chaque conseil d'administration, le Président-Directeur général porte à la connaissance de ses membres les principaux faits et événements significatifs, portant sur la vie de la Société, intervenus depuis la précédente réunion.

Les membres du conseil d'administration reçoivent de manière régulière, et au besoin, entre deux séances, toutes informations pertinentes concernant la Société, y compris les communiqués et articles de presse et rapports d'analyse financière.

Le Président-Directeur général adresse aux membres du conseil d'administration, tous les trois mois, un tableau de bord de la Société comportant tous éléments significatifs, notamment sur son activité et ses résultats, un état récapitulatif des marchés d'un montant supérieur à 15 millions d'euros passés par Aéroports de Paris, sous réserve des dispositions de l'article 4, ainsi qu'un point de marché sur l'action Aéroports de Paris.

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 (notamment les statuts de la Société, les textes légaux et réglementaires, le règlement intérieur, le dernier rapport annuel de la Société, les derniers comptes sociaux et consolidés disponibles, annuels ou semestriels).

Enfin, chaque 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

La notion de conflit d'intérêts vise toute situation dans laquelle les intérêts privés d'un membre du conseil d'administration influent ou pourraient influer la manière dont il s'acquitte de ses fonctions et des responsabilités qui lui ont été confiées au sein du conseil d'administration. Elle comprend également, en application de l'article 2 de la loi n° 2013-907 du 11 octobre 2013 relative à la transparence de la vie publique, les

situations d'interférence entre un intérêt public et des intérêts publics ou privés qui sont de nature à influencer ou à paraître influencer l'exercice indépendant, impartial et objectif d'une fonction. Peuvent en particulier constituer des situations de conflit d'intérêts les risques d'atteinte à la concurrence. Ces atteintes à la concurrence peuvent notamment résulter (i) d'une diminution de l'incertitude où les entreprises doivent se trouver placées, relativement au comportement de leurs concurrents et (ii) d'une atteinte à l'égalité de traitement entre candidats actuels ou potentiels à des consultations présentes ou futures organisées par Aéroports de Paris dans le cadre des règles de la commande publique.

Obligations des membres du conseil d'administration

Les membres du conseil d'administration doivent toujours agir dans l'intérêt social d'Aéroports de Paris. Ils ne doivent en aucun cas agir pour leur intérêt propre et/ou pour l'intérêt d'autres personnes physiques ou morales, contre celui de la société Aéroports de Paris ou des autres sociétés du groupe. En particulier, ils ne doivent utiliser les informations qui leur sont transmises en leur qualité de membre du conseil d'administration que dans l'intérêt social d'Aéroports de Paris et dans le strict cadre de leurs fonctions au sein du conseil d'administration d'Aéroports de Paris. En conformité avec le point 2 de la charte des membres du conseil d'administration du règlement intérieur, tout membre du conseil d'administration a l'obligation de faire part au conseil d'administration 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.

Dans le cas où il existe une situation ou un risque de conflit d'intérêts, chaque membre du conseil d'administration concerné doit, dès réception de l'ordre du jour, informer le Président-Directeur général de son refus de recevoir les informations et documents portant sur les dossiers pour lesquels existe cette situation ou ce risque de conflit d'intérêts. Cela est notamment le cas dans les situations suivantes :

- * lorsque les informations et documents concernés seraient de nature à créer un risque d'atteinte à la concurrence ;
- * lorsque les informations et documents concernés seraient de nature à porter atteinte à la pleine autonomie de la politique commerciale et financière de la société avec laquelle le membre du conseil d'administration est en relation d'affaires et/ou au sein de laquelle il occupe par ailleurs des fonctions ;
- * pour toute autre situation dans laquelle Aéroports de Paris, d'une part et la société avec laquelle le membre du conseil d'administration est en relation d'affaires et/ou au sein de laquelle il occupe par ailleurs des fonctions, d'autre part, seraient structurellement ou ponctuellement en situation de conflit d'intérêts.

Chaque membre du conseil d'administration concerné doit également, en conformité avec le point 2 de la charte des membres du conseil d'administration, s'abstenir d'assister et de participer au vote des délibérations du conseil d'administration relatives à ces dossiers ainsi qu'à la discussion et/ou aux présentations précédant ce vote. Ces obligations s'étendent, le cas échéant, aux réunions des comités du conseil d'administration.

Fonctionnement des organes d'administration et de direction**Procédure de traitement des difficultés liées aux conflits d'intérêts**

Le Président du comité d'audit et des risques veille, à la demande du conseil d'administration, au respect des présentes dispositions en matière de conflit d'intérêts. Il porte le titre d'administrateur référent sur les conflits d'intérêts. Il exerce, dans des conditions de parfaites objectivité et impartialité, un rôle de conseil sur les moyens de prévenir les conflits d'intérêts au sein du conseil d'administration. Dans le cas où il existe une situation ou un risque de conflit d'intérêts déclaré par un membre du conseil d'administration, le Président du comité d'audit et des risques veille au respect par le membre du conseil d'administration concerné, des obligations mentionnées ci-dessus. Il alerte le Président-Directeur général en cas de manquement à ces obligations. Le Président du comité d'audit et des risques peut proposer tout moyen de gérer et résoudre les situations potentielles de conflits d'intérêts. Il peut, par exemple, proposer d'établir différentes versions non confidentielles des informations et documents communiqués aux membres du conseil d'administration tenant compte des situations éventuelles de conflits d'intérêts. Il rend compte de sa mission au conseil d'administration au moins une fois par an.

Le Président-Directeur général n'est en aucun cas tenu de transmettre à un membre du conseil d'administration qui l'a informé être en situation de conflit d'intérêts des informations ou documents afférents aux dossiers pour lesquels le conflit d'intérêts est identifié.

Examens sur la situation apparente de conflits d'intérêts

Dans le cas où il apparaît, au vu des éléments d'information portés à sa connaissance, exister une situation ou un risque de conflit d'intérêts sur un dossier et qu'aucun signalement de cette situation ou risque n'est opéré selon la procédure prévue par chaque membre du conseil d'administration concerné, le Président-Directeur général, de sa propre initiative ou sur demande de tout administrateur et notamment du Président du comité d'audit et des risques, peut, à titre conservatoire et jusqu'à ce que la situation apparente de conflit d'intérêts ait pu être examinée, suspendre la transmission à chaque membre du conseil d'administration concerné des informations et documents portant sur le(s) dossier(s) pour le(s)quel(s) apparaît exister cette situation ou ce risque de conflit d'intérêts.

Si le temps nécessaire pour examiner la situation apparente de conflit d'intérêts manque en fait, le Président-Directeur général peut également, en concertation avec le Président du comité d'audit et des risques, décider de reporter la discussion et le vote de la (des) délibération(s) du conseil d'administration (ou, le cas échéant, des comités du conseil d'administration) relative(s) à ce(s) dossier(s).

L'examen interne évoqué ci-dessus est mené par le Président du comité d'audit et des risques dans le respect des principes d'objectivité et de transparence. Dans le cadre de cet examen interne, chaque membre du conseil d'administration concerné par la situation apparente de conflit d'intérêts qui n'a pas été signalée doit se voir offrir la possibilité d'être entendu par le Président du comité d'audit et des risques et avoir la possibilité de faire part en temps utile de ses observations sur la situation ou le risque apparent de conflit d'intérêts qui le concerne.

Au terme de l'examen interne qu'il a mené, le Président du comité d'audit et des risques remet un avis au Président-Directeur général qui, sur cette base, décide d'autoriser ou non la transmission à chaque membre du conseil d'administration concerné des informations et documents portant sur le(s) dossier(s) pour le(s)quel(s) la transmission avait été initialement suspendue en raison d'une apparence de situation

ou de risque de conflit d'intérêts. Sur la base de cet avis, le Président-Directeur général peut également demander, le cas échéant, à chaque membre du conseil d'administration concerné de s'abstenir d'assister et de participer au vote des délibérations du conseil d'administration relatives à ces dossiers ainsi qu'à la discussion et/ou aux présentations précédant ce vote. Le Président-Directeur général peut, le cas échéant, étendre cette demande d'abstention aux réunions des comités du conseil d'administration.

Activité du conseil d'administration en 2013

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

- * la gouvernance avec notamment le résultat de l'évaluation externe du fonctionnement du conseil d'administration, la revue annuelle des critères d'indépendance des administrateurs, la cooptation d'une administratrice, la nomination à titre provisoire de deux censeurs, la nomination d'administrateurs au comité des rémunérations, la nomination d'un Directeur général délégué à compter du 1^{er} janvier 2014 et la limitation de ses pouvoirs ;
- * la rémunération des dirigeants mandataires sociaux : résultats de la part variable 2012, fixation des objectifs de la part variable 2013 du Président-Directeur général, montant à verser à l'ancien Directeur général délégué, fixation de la rémunération fixe du futur Directeur général délégué au titre de 2014 et des principes relatifs à la part variable ;
- * la convocation de l'assemblée générale des actionnaires 2013 ;
- * la répartition des jetons de présence ;
- * la gestion de l'entreprise avec notamment l'arrêté des comptes sociaux et consolidés annuels 2012 et des états financiers semestriels 2013, l'adoption du rapport de gestion 2012, l'établissement des documents de gestion prévisionnelle de l'exercice 2013 et du rapport sur l'évolution de la société Aéroports de Paris, la révision budgétaire consolidée 2013 et le plan d'économie, le budget de l'exercice 2014 du groupe Aéroports de Paris, la fixation de tarifs des redevances aéronautiques 2014, les autorisations de cautions, avals et garanties, l'autorisation de souscription à des emprunts obligataires, les autorisations préalables de signature de conventions réglementées ; autorisation de mise en œuvre, dans le cadre de la poursuite du contrat de liquidité, du programme de rachat d'actions ;
- * la stratégie du Groupe et les investissements avec notamment le point d'étape sur le plan stratégique 2011-2015 du groupe Aéroports de Paris, la revue des principaux projets d'investissement (coûts, délais, rentabilité, risques) dont le projet « Renouveau d'Orly » et l'opération d'extension de la jetée Est d'Orly Sud, le programme d'investissement 2014-2015, le développement de Paris-le Bourget 2013-2020 ; la contribution d'Aéroports de Paris aux Fonds de Compensation des Nuisances Aéroportuaires (FCNA) ; la politique d'accès des plates-formes ; la politique de communication de l'entreprise ; le point d'étape sur les projets internationaux ; l'évaluation de la coopération industrielle avec Schiphol Group ;
- * la politique d'Aéroports de Paris en matière d'égalité professionnelle et salariale ;
- * la gestion des risques et le contrôle interne par l'examen du dispositif de management des risques et de contrôle interne en 2013 et des perspectives 2014, l'approbation du rapport du Président du conseil d'administration relatif à l'exercice 2012.

La Direction générale

L'article 5 de la loi n° 2005-357 du 20 avril 2005 relative aux aéroports et l'article 14 des statuts d'Aéroports de Paris prévoient que la Direction générale de la Société est assumée par le Président du conseil d'administration, qui porte le titre de Président-Directeur général.

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

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

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

En application de l'article 14 des statuts de la Société, le conseil d'administration peut, sur proposition du Président-Directeur général, nommer jusqu'à cinq personnes chargées d'assister le Président-Directeur général avec le titre de Directeur général délégué. Dans sa séance du 24 octobre 2013, le conseil d'administration d'Aéroports de Paris a procédé à la nomination de Patrick Jeantet en qualité de Directeur général délégué à compter du 1^{er} janvier 2014 pour une durée indéterminée, sous réserve des dispositions de l'article L. 225-55 du Code de commerce.

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 comporte les membres permanents suivants :

- * le Directeur général délégué : Patrick JEANTET⁽¹⁾ ;
- * le Directeur général adjoint finances, stratégie et administration : Edward ARKWRIGHT ;
- * le Directeur général adjoint aménagement et développement : Bernard CATHELAIN ;

- * le Directeur général adjoint International et participations : Laurent GALZY ;
- * le Directeur de l'aéroport Paris-Charles de Gaulle : Franck GOLDNADEL ;
- * le Directeur de l'aéroport Paris-Orly : Franck MERÉYDE ;
- * le Directeur immobilier : François CANGARDEL ;
- * le Directeur marketing et commerces, chargé de la préfiguration d'une direction clients : Pascal BOURGUE ;
- * la Directrice des ressources humaines : Catherine BENET ;
- * le Directeur de la communication : Benjamin PERRET ;
- * le Directeur délégué à la Présidence, Directeur de Cabinet du Président-Directeur général : Patrick COLLARD ;
- * le Secrétaire général du Groupe : Didier HAMON ;

Tout autre directeur est convié, chaque fois que nécessaire, au bon traitement d'un dossier. Le comité exécutif se réunit une fois par semaine.

Renseignements personnels concernant les membres du comité exécutif de la Société

Augustin DE ROMANET, né le 2 avril 1961, est diplômé de l'Institut d'études politiques de Paris et ancien élève de l'Ecole Nationale de l'Administration. Il a été Directeur général de la Caisse des Dépôts et Consignations de mars 2007 à mars 2012 et a présidé le Fonds stratégique d'investissement de 2009 à 2012. Auparavant, il a exercé la fonction de Directeur financier adjoint du Crédit Agricole SA, membre du comité exécutif. Il fut précédemment Secrétaire général adjoint de la Présidence de la République, de juin 2005 à octobre 2006 et a exercé des responsabilités au sein de différents cabinets ministériels. Entre 2002 et 2005, il fut notamment Directeur du cabinet d'Alain LAMBERT, ministre délégué au Budget, Directeur adjoint du cabinet de Francis MER, ministre de l'Économie, des Finances et de l'Industrie, Directeur de cabinet de Jean-Louis BORLOO, ministre de l'Emploi, du Travail et de la Cohésion sociale et, enfin, Directeur adjoint de cabinet du Premier ministre, Jean-Pierre RAFFARIN. Augustin DE ROMANET, coopté par le conseil d'administration du 12 novembre 2012, a été nommé par décret du 29 novembre 2012 Président-Directeur général d'Aéroports de Paris, en remplacement de M. Pierre GRAFF, atteint par la limite d'âge. Concernant le Groupe TAV (soumis au droit turc), dont Aéroports de Paris détient une participation, il est administrateur et Vice-Président du conseil d'administration de TAV Havalimanları Holding A.S (« TAV Airports » – société cotée en Turquie), de TAV Yatirim Holding A.S (« TAV Construction ») et de TAV TEPE AKFEN YATIRIM Insaat Ve Isletme A.S (filiale de TAV YATIRIM HOLDING). Il est Vice-Président du comité de la gouvernance d'entreprise, du comité des risques et du comité des nominations de TAV Havalimanları Holding A.S (« TAV Airports »). Il est également Président et administrateur de Média Aéroports de Paris (SAS), membre du conseil d'administration et du comité exécutif de Airport Council International (ACI) Europe (Association internationale sans but lucratif à statut belge) et Administrateur du Musée du Louvre-Lens, établissement public de coopération culturelle. Augustin DE ROMANET est chevalier de la Légion d'honneur et détenteur de la Médaille de la Défense nationale.

(1) Voir le paragraphe du chapitre 12 intitulé « Événements récents ».

Fonctionnement des organes d'administration et de direction

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 à Londres. En 2005, Patrick JEANTET rejoint KEOLIS, une société de transport public du groupe SNCF, pour occuper les fonctions de Directeur Général adjoint, de Directeur Général Délégué en charge de l'international, puis, en février 2011, de Directeur Général Délégué pour la France et membre du Directoire. Le conseil d'administration d'Aéroports de Paris du 24 octobre 2013 a procédé à la nomination de Patrick JEANTET en qualité de directeur général délégué, à compter du 1^{er} janvier 2014. Il est également membre du Conseil de surveillance de HIME, société par actions simplifiée. 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'Ecole Supérieure des Sciences Économiques et Commerciales (ESSEC), et titulaire d'un DEA d'Histoire contemporaine. En 1999, il est administrateur à la commission des finances du Sénat. De 2002 à 2007, il occupe plusieurs postes au ministère des Finances sur la mise en œuvre de la réforme budgétaire initiée par la loi organique relative aux lois de finances (LOLF), la réforme de l'État et les finances publiques. En 2007, il est directeur du cabinet du Directeur général de la Caisse des Dépôts. En 2010, il est nommé Directeur de la stratégie et du développement durable du Groupe Caisse des Dépôts et, parallèlement, depuis 2011, Président de la SCET (Services Conseil Expertises Territoires). Edward ARKWRIGHT rejoint Aéroports de Paris en décembre 2012 en qualité de Directeur, chargé de mission auprès du Président-Directeur général. Il est nommé Directeur général adjoint finances, stratégie et administration à compter du 1^{er} septembre 2013. Depuis le 13 février 2013, il est membre du conseil d'administration de Hub One, (S.A. filiale d'Aéroports de Paris), représentant permanent de l'administrateur Aéroports de Paris. Il est également administrateur et membre du comité de gouvernance d'entreprise de TAV Havalimanlari Holding A.S (TAV Airports) depuis le 26 août 2013. Edward ARKWRIGHT est chevalier de l'ordre national du Mérite.

Laurent GALZY, né le 14 mai 1957, est diplômé de l'école des Hautes Études Commerciales (HEC), titulaire d'une maîtrise d'économie, diplômé de l'Institut d'Études Politiques de Paris et ancien élève de l'École Nationale d'Administration. À partir de 1984, il a occupé à la Direction du budget (ministère de l'Économie et des Finances) plusieurs postes portant en particulier sur l'équipement, les transports, l'aménagement du territoire ou les collectivités locales. En 1999, Laurent GALZY a été nommé sous-directeur « Industrie, transports, recherche » à la Direction du budget (ministère de l'Économie et des Finances). Arrivé à Aéroports de Paris en janvier 2002 en qualité de Directeur du contrôle de gestion et des affaires financières et juridiques, Laurent GALZY a occupé les fonctions de Directeur général adjoint finances et administration. Depuis septembre 2013, Laurent GALZY est Directeur général adjoint International et Participations. Il est Président du conseil d'administration d'Aéroports de Paris Management et d'Alyzia Sûreté France (sociétés anonymes filiales d'Aéroports de Paris). Concernant la participation d'Aéroports de Paris au sein du groupe TAV, il est administrateur et membre du comité des risques et du comité des nominations de TAV Havalimanlari Holding A.S (« TAV Airports »), Administrateur de TAV Yatirim Holding A.S. (« TAV Construction ») et de TAV Tepe Afken Yatirim Insaat Ve Isletme A.S (filiale de TAV Yatirim Holding), sociétés soumises au droit turc. Il est également Administrateur de la Société de Distribution Aéroportuaire (SAS co-entreprise), membre du comité

de direction de Coeur d'Orly Investissement (SAS filiale d'Aéroports de Paris), Administrateur de Média Aéroports de Paris (SAS co-entreprise), d'Aéroports de Paris Management, d'ADP Ingénierie et de Hub One (sociétés anonymes, filiales d'Aéroports de Paris). Depuis février 2014, Laurent GALZY est membre du conseil de surveillance et membre du comité d'audit de NV Luchthaven Schiphol (société soumise au droit néerlandais) dont Aéroports de Paris détient une participation. Laurent GALZY est chevalier de la Légion d'honneur.

Bernard CATHELAIN, né le 11 juin 1961, est diplômé de l'École Polytechnique et Ingénieur général des Ponts et Chaussées. À partir de 1986, il a occupé différentes fonctions à la Direction départementale de l'équipement du Val d'Oise, puis en 1992, celle de conseiller technique au conseil régional d'Île-de-France. En 1993, il rejoint la SANEF (Société des Autoroutes du Nord et de l'Est de la France) en qualité de Directeur de la Construction, chargé des tâches de maîtrise d'ouvrage pour l'ensemble des constructions autoroutières. Il est nommé, en 1998, Directeur de l'ingénierie, du développement et de l'environnement. Il rejoint Aéroports de Paris en 2001, en qualité de chef de département, puis devient Directeur de la Maîtrise d'ouvrage déléguée. Bernard CATHELAIN occupe, depuis le 1^{er} janvier 2008, les fonctions de Directeur général adjoint aménagement et développement. À compter du 1^{er} janvier 2012, il est nommé Président du conseil d'administration de Hub One (S.A. filiale d'Aéroports de Paris). Bernard CATHELAIN 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. Le 1^{er} mars 2011, Franck GOLDNADEL est nommé Directeur de l'aéroport Paris-Charles de Gaulle. Il est également Administrateur de Média Aéroports de Paris (SAS co-entreprise), et de Hub One (S.A. filiale d'Aéroports de Paris), membre du conseil de la Société de Distribution Aéroportuaire (SAS co-entreprise), membre du comité de direction de Relay@ADP (SAS co-entreprise) et de CCS France (SAS participation). Franck GOLDNADEL est chevalier de l'ordre national du Mérite.

Franck MERAYDE, né le 6 avril 1972, est ingénieur en chef des Ponts, des Eaux et des Forêts et titulaire d'un DEA de géophysique et techniques spatiales. Après un début de carrière au sein d'Environnement Canada puis à Météo France, il rejoint en 2002 le cabinet du ministre de l'Équipement en tant que conseiller technique chargé de la recherche et des questions d'intermodalité puis conseiller chargé du budget, des affaires financières et de l'aviation civile. En 2005, il rejoint Aéroports de Paris où il occupe la fonction de Directeur adjoint des opérations, puis Directeur des opérations à Paris-Charles de Gaulle. Il est également responsable du fret pour Aéroports de Paris. En 2007, il est nommé Directeur des terminaux 2A, 2B, 2C et 2D de l'aéroport Paris-Charles de Gaulle puis en janvier 2010, Directeur des terminaux 2E, 2F, 2G ainsi que du module d'échange TGV/RER de l'aéroport Paris-Charles de Gaulle. Le 1^{er} mars 2011, Franck MERAYDE est nommé Directeur de l'aéroport Paris-Orly. Franck MERAYDE est Administrateur d'Aéroports de Paris Management (S.A. filiale d'Aéroports de Paris) et membre du conseil d'Alyzia Sûreté (SAS filiale d'Aéroports de Paris).

François CANGARDEL, né le 18 janvier 1952, est ingénieur civil des Ponts et Chaussées et est titulaire d'un MBA HEC ISA. En 1977, il est nommé Directeur des affaires nouvelles à SCOGIM (Société de promotion immobilière). En 1983, auprès du Directeur général

de Bouygues Entreprises France, il est responsable immobilier et montage d'affaires. À ce titre, il a notamment créé puis assuré la direction opérationnelle de la filiale SODEARIF (Société d'études, d'aménagement et de réalisations Immobilières et foncières). En 1993, il devient Directeur de l'aménagement et des constructions à la SEM 92 puis Directeur général adjoint en charge de l'aménagement, de la construction et du développement. Il a notamment supervisé de nombreux projets d'aménagement urbains pour des zones d'activités économiques et commerciales, des quartiers résidentiels et mixtes et des centres de villes ainsi que l'activité de la construction publique de la SEM 92. En mai 2007, François CANGARDEL rejoint Aéroports de Paris pour occuper les fonctions de Directeur de l'immobilier. Il est également Administrateur de Hub One (S.A. filiale d'Aéroports de Paris) et Président des filiales immobilières d'Aéroports de Paris suivantes : Cœur d'Orly Investissements (SAS), Cœur d'Orly Commerces Investissements (SAS), Roissy Continental Square (SAS), Ville Aéroportuaire Immobilier (SAS) et gérant de sa filiale Ville Aéroportuaire Immobilier 1 (SCI), d'Aéroports de Paris Investissement (SAS) et directeur de sa filiale en Hollande, Aéroports de Paris Investissement Nederland (BV), dans le cadre du partenariat Hublink d'Aéroports de Paris et Schiphol Group. Il est aussi Administrateur de MAJESTAL, OPCI, du groupe PERAL. Il vient d'être nommé Directeur de l'Immobilier de l'année par l'Association des Directeurs Immobiliers (ADI) dans le cadre du Salon de l'Immobilier d'Entreprise (SIMI) 2013.

Catherine BENET, née le 10 décembre 1958, est diplômée d'un DESS de psychologie et d'une licence de lettres modernes (Université Paris 7), également titulaire d'un Master II de droit social (Université Panthéon Sorbonne-Paris I). Elle débute comme attachée de direction puis responsable d'un centre de production pour Serintel, une entreprise spécialisée dans la sous-traitance monétique et bancaire (1985-1988). En 1989, elle entre au Centre National des Caisses d'Épargne en tant que responsable d'unité d'assistance et d'études monétiques jusqu'en 1992, date à laquelle elle devient responsable emploi, formation et communication interne au sein de la Société Centrale de Trésorerie des Caisses d'Épargne. En 1994, elle rejoint la Caisse des Dépôts et Consignations et occupe la fonction de responsable des affaires générales au sein du département des Marchés financiers. Lors de la filialisation des activités de Marchés, elle devient d'abord adjointe au Directrice des ressources humaines pour Ixis Corporate & Investment Bank de 1998 à 2002, puis elle prend le poste de Directrice des ressources humaines en 2003. En 2006, elle est nommée Directrice des ressources humaines de la Banque d'Investissement et Directrice des ressources humaines adjointe du groupe Natixis, dans le cadre de la création du Groupe Natixis et de la fusion avec Ixis CIB. Elle rejoint Aéroports de Paris en mai 2010 en qualité de Directrice des ressources humaines adjointe puis est nommée en septembre 2011 Directrice des ressources humaines. Elle est également Administrateur d'Aéroports de Paris Management et d'ADP Ingénierie (sociétés anonymes filiales d'Aéroports de Paris). Elle siège également au comité des rémunérations d'ADP Management, d'ADP Ingénierie, et de Hub One (filiales d'Aéroports de Paris).

Pascal BOURGUE, né le 20 septembre 1950, est diplômé de l'Institut d'Études Politiques de Bordeaux et titulaire d'un doctorat de gestion des entreprises de Paris-Dauphine. En 1977, il débute sa carrière professionnelle comme responsable de la stratégie et des études de marchés chez Automobiles Peugeot. Il rejoint la SNCF en 1987 au poste de Directeur adjoint du marketing, puis de Directeur de la

communication Grandes-Lignes. En 1998, il est nommé Directeur de la communication du groupe « 9 Télécom », filiale de Bouygues. Il intègre AGF (Assurances générales de France) en 2001, en qualité de Directeur de la communication. Pascal BOURGUE rejoint Aéroports de Paris en 2003 pour occuper les fonctions de Directeur marketing, commerces et communication. En juillet 2008, il est nommé Président de l'association française du commerce du voyageur (AFCOV). Depuis le 16 mai 2013, Pascal BOURGUE est Directeur Marketing et Commerces, chargé de la préfiguration d'une direction clients. Il est membre du conseil de la Société de Distribution Aéroportuaire (SAS co-entreprise), Administrateur de Média Aéroports de Paris (SAS co-entreprise) et membre du comité de direction de Relay@ADP (SAS co-entreprise). Pascal BOURGUE est chevalier de l'ordre national du Mérite.

Patrick COLLARD, né le 25 novembre 1953, après plusieurs postes dans des groupes de presse, est de 1997 à 2005 Directeur général de Télérama (S.A.) puis nommé aussi Président-Directeur général de sa filiale de régie publicitaire Publicat. De 2005 à 2008, il est Directeur général délégué du quotidien Le Monde, Président-Directeur général du Monde imprimerie (S.A.) et Président-Directeur général du Monde publicité (S.A.). En 2008, Patrick COLLARD rejoint le Groupe La DÉpêche du Midi, en tant que Directeur général délégué, avant d'être nommé, en mai 2009, Directeur général délégué de Radio France, poste qu'il a quitté fin 2012. En mai 2013, Patrick COLLARD rejoint Aéroports de Paris en qualité de Directeur de Cabinet du Président-Directeur général. En novembre 2013, il est parallèlement nommé Directeur délégué à la Présidence. Il assure la responsabilité des affaires publiques, des accueils officiels et représente la Direction de Paris-Le Bourget au comité exécutif. Il est Vice-Président des Aéroports Français (UAF) et de l'ONG Écoles du Monde et Administrateur de la Fondation Long Thibaud Crespin.

Didier HAMON, né le 5 septembre 1951 est diplômé de l'IEP de Paris et de Wharton (University of Pennsylvania), titulaire d'une maîtrise de droit, et ancien élève de l'École Nationale de la Magistrature. Didier HAMON a été substitut du Procureur de la République du Val d'Oise puis des Hauts de Seine, Secrétaire général de l'École nationale supérieure de création industrielle, et Directeur des programmes du Bicentenaire de la Révolution française. Il a été maître de conférences à l'IEP de Paris pendant huit années, et professeur associé à l'Université de Versailles. Après 5 années de cabinet ministériel (chef de Cabinet et conseiller de Jack LANG puis de Jean-Louis Bianco), Didier HAMON intègre Aéroports de Paris en 1993 en qualité de Directeur de la communication, porte-parole de l'entreprise. En 2003, il devient Directeur de l'environnement et du développement durable. Depuis mai 2013, il est Secrétaire général du groupe Aéroports de Paris. Didier HAMON est Officier de la Légion d'honneur.

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.

16.2 Fonctionnement des comités associés au conseil d'administration

Conformément aux statuts d'Aéroports de Paris, le conseil d'administration a constitué le 9 septembre 2005 et modifié le 19 février 2014, 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 dont la composition, les attributions et les modalités de fonctionnement sont décrites ci-dessous.

La mission des comités est de concourir à la préparation des décisions du conseil d'administration en émettant des avis qui sont ensuite exposés au conseil. Ces comités ont pour but, en améliorant la qualité de l'information mise à disposition du conseil, de favoriser la qualité des débats qui s'y tiennent. Les Présidents des comités, ou un membre qu'ils auront désigné, rendent compte au conseil d'administration des débats et des avis des comités.

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

Les membres de chaque comité sont désignés, sur proposition du Président-Directeur général, par le conseil d'administration parmi les administrateurs, en fonction de leurs compétences au regard des missions de celui-ci, de leur expérience, et de l'intérêt qu'ils portent aux sujets qui y sont traités, enfin de leur disponibilité.

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

La durée de la mission des membres de chaque comité est identique à la durée de leur mandat d'administrateur.

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

Le contrôleur général économique et financier et le commissaire du gouvernement ou le commissaire du gouvernement adjoint peuvent assister avec voix consultative à toutes les réunions des comités. Un censeur désigné par le conseil d'administration peut également participer aux séances d'un comité.

Les comités se réunissent au moins trois jours avant la réunion du conseil d'administration dont l'ordre du jour comporte un projet de délibération sur les questions relevant de leurs attributions, sauf cas de nécessité ou d'impossibilité matérielle. Les membres des comités reçoivent les documents nécessaires à leurs travaux au moins trois jours ouvrables avant la tenue du comité.

Les membres des comités et toutes les personnes invitées aux réunions des comités sont tenus à une obligation de confidentialité à l'égard de toutes les informations qui leur sont communiquées ou auxquelles ils ont accès à l'occasion de leur mission.

Pour l'accomplissement de leurs travaux, les comités peuvent entendre les membres des directions du Groupe ou également recourir à des experts extérieurs en cas de besoin. Les comités devant toutefois veiller à l'objectivité des experts ou conseils extérieurs concernés.

Le comité d'audit et des risques

Composition

Le règlement intérieur stipule 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⁽¹⁾. Le comité d'audit ne comprend aucun membre dirigeant mandataire social. Au 31 décembre 2013, le comité est composé de quatre membres : Jacques Gounon, son Président, Serge Gentili, Solenne Lepage et Françoise Malrieu.

Le conseil d'administration lors de ses séances du 16 décembre 2010 et du 25 octobre 2012 a constaté que les membres du comité d'audit satisfont au critère de compétences en matière financière ou comptable prévues par les textes en vigueur et acquises par une formation académique sanctionnée par un diplôme de haut niveau ou par l'expérience professionnelle, notamment dans des fonctions de direction générale ou par la connaissance particulière de l'activité aéroportuaire acquise dans la société Aéroports de Paris. L'exposé, au chapitre 14 du document de référence 2013, 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 peut entendre les cadres dirigeants autres que les mandataires sociaux dans les conditions qu'il détermine.

Pour ce qui concerne les comptes, le comité d'audit et des risques a pour mission de :

- * examiner la pertinence et la permanence des méthodes comptables adoptées pour leur établissement ;
- * s'assurer de la bonne transcription comptable d'opérations ou d'événements exceptionnels ayant un impact significatif au niveau du groupe Aéroports de Paris ;
- * examiner les comptes sociaux et consolidés, leurs annexes et le rapport de gestion au moment de l'arrêté des comptes annuels et semestriels ;
- * procéder, une fois par an, à l'examen de la situation financière des principales filiales et participations du groupe Aéroports de Paris.

Pour ce qui concerne les risques, le comité d'audit et des risques a pour mission de :

- * procéder à un examen régulier, avec la Direction générale, des principaux risques encourus par le groupe Aéroports de Paris notamment au moyen d'une cartographie des risques ;
- * examiner les engagements hors bilan significatifs ;
- * de veiller à l'existence des systèmes de gestion des risques, à leur déploiement et à la mise en œuvre d'actions correctrices en cas de faiblesses ou d'anomalies significatives ;
- * assurer le suivi de l'efficacité des systèmes de gestion des risques.

Pour ce qui concerne le contrôle, l'audit interne et les Commissaires aux comptes, le comité d'audit et des risques a pour mission de :

- * vérifier que les procédures internes de collecte et de contrôle des informations ont été mises en place afin d'assurer la fiabilité de celles-ci ;

(1) Voir le paragraphe intitulé « Les dérogations du code AFEP-MEDEF » du rapport du Président au Conseil d'Administration en Annexe 2.

- * examiner le programme et les résultats des travaux de la Direction d'audit et du contrôle interne et les recommandations et suites qui leur sont données ;
- * veiller à l'existence des systèmes de contrôle interne, à leur déploiement et à la mise en œuvre d'actions correctrices en cas de faiblesses ou d'anomalies significatives ;
- * assurer le suivi de l'efficacité des systèmes de contrôle interne ;
- * de piloter la procédure de sélection des Commissaires aux comptes et d'émettre une recommandation au conseil d'administration sur le choix des Commissaires aux comptes qui sont systématiquement mis en concurrence et de se prononcer sur leur rémunération ; à cette occasion, il supervise l'appel d'offres, valide le cahier des charges et le choix des cabinets consultés et veille à la sélection des Commissaires aux comptes les « mieux disant » ;
- * se faire communiquer le détail des honoraires versés par la Société et le groupe Aéroports de Paris au cabinet et au réseau des Commissaires aux comptes et s'assurer que le montant ou la part que représentent ces honoraires dans le chiffre d'affaires du cabinet et du réseau des Commissaires aux comptes ne sont pas de nature à porter atteinte à leur indépendance ;
- * d'examiner préalablement si des travaux accessoires ou directement complémentaires au contrôle des comptes peuvent être réalisés, tels que des audits d'acquisition, mais à l'exclusion des travaux d'évaluation et de conseil ;
- * contrôler l'indépendance et la qualité des travaux des Commissaires aux comptes et notamment examiner annuellement les missions accessoires au contrôle des comptes confiées aux Commissaires aux comptes ;
- * examiner le programme des travaux des Commissaires aux comptes, leurs conclusions et leurs recommandations.

Pour ce qui concerne la politique financière, le comité d'audit et des risques a pour mission d'examiner :

- * le budget, la politique financière, comptable et fiscale générale de la Société et du Groupe ainsi que sa mise en œuvre ; notamment, le comité examine la politique de la Société et du Groupe relative à la gestion de sa dette (objectifs, couverture des risques, instruments financiers utilisés...) ;
- * les informations, y compris prévisionnelles, qui seront fournies dans le cadre de la communication financière de la Société et du Groupe et de veiller notamment à l'existence de processus de préparation et de validation de la communication financière.

Pour ce faire, le comité d'audit et des risques :

- * entend les Commissaires aux comptes dans le cadre de l'examen des comptes sociaux et des comptes consolidés, des rapports de gestion, du rapport du Président ainsi que de leurs rapports sur le rapport du Président au titre de l'article L. 225-235 du Code de commerce ; le comité peut demander aux Commissaires aux comptes toute précision utile à l'exercice de ses missions ; avec le comité d'audit, les Commissaires aux comptes examinent les risques pesant sur leur indépendance et les mesures prises pour les atténuer ;
- * peut entendre le Directeur général adjoint finances et administration, le Directeur des opérations financières et des participations et le Directeur des comptabilités ;
- * peut entendre les cadres dirigeants autres que les mandataires sociaux, dans les conditions qu'il détermine ;
- * est informé du programme de contrôle de l'audit interne, doit recevoir les rapports d'audit interne ou une synthèse périodique, et donner son avis sur l'organisation de la Direction de l'audit et du contrôle interne.

L'activité du comité d'audit et des risques en 2013

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

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

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

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

Le comité de la stratégie et des investissements

Composition

Le règlement intérieur stipule que la société Aéroports de Paris est dotée d'un comité de la stratégie et des investissements composé de six membres au maximum, avec voix délibérative, désignés parmi les administrateurs, dont deux représentants des salariés.

Au 31 décembre 2013, il comprend les six membres suivants : Augustin de Romanet, son Président, Dominique Bureau, Solenne Lepage, Nicolas Golias, Marie-Anne Donsimoni, et Jos Nijhuis.

Missions et fonctionnement

Le comité de la stratégie et des investissements a pour mission de :

- * formuler au conseil d'administration des avis sur la définition et la mise en œuvre des orientations stratégiques du groupe Aéroports de Paris ;
- * formuler, chaque année, un avis sur les orientations stratégiques de la société et leurs conséquences sur l'activité, l'emploi des métiers et des compétences, l'organisation du travail, le recours à la sous-traitance, à l'intérim, à des contrats temporaires et à des stages ;
- * formuler au conseil d'administration des avis sur les orientations du groupe Aéroports de Paris en matière d'opérations de diversification et auditer régulièrement les résultats obtenus en la matière ;
- * étudier et formuler des avis au conseil d'administration sur les opérations relatives aux opérations relevant des attributions du conseil d'administration, en matière d'opérations de croissance interne ou externe, réalisées par la Société ou ses filiales, que ce soit en France ou à l'international. Dans ce cadre, le comité émet un avis sur les conditions économiques et financières de ces projets ;

il analyse également les risques inhérents aux projets ainsi que leur influence sur les conditions de leur rentabilité, évalue la façon dont ces risques sont couverts et propose le cas échéant des mesures permettant de les maîtriser ;

- * examiner la doctrine économique de l'entreprise.

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

Le comité de la stratégie et des investissements se réunit au moins trois fois par an et autant que nécessaire et ne peut se réunir que si la moitié de ses membres est présente. En 2013, le comité s'est réuni trois fois avec un taux de présence de ses membres de 94 %. Il est à noter qu'un séminaire stratégique réunissant le conseil d'administration s'est également tenu le 29 novembre 2013.

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

Le secrétaire du comité est désigné par le Président du comité.

Le comité des rémunérations, nominations et de la gouvernance

Composition

Le règlement intérieur du conseil d'administration stipule que la société Aéroports de Paris est dotée d'un comité des rémunérations, nominations et de la gouvernance composé de cinq membres au maximum, avec voix délibérative, désignés parmi les administrateurs, dont un représentant de l'Etat, un administrateur représentant les salariés et des administrateurs nommés par l'assemblée générale. Il ne peut comprendre, parmi ses membres, aucun dirigeant mandataire social et est composé de préférence majoritairement d'administrateurs indépendants.

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

Au 20 février 2014, il comprend deux administrateurs indépendants, Françoise Malrieu qui le préside et Jacques Gounon. Sont également membres du comité des rémunérations, nominations et de la gouvernance, Solenne Lepage, administrateur représentant l'Etat et Jean-Paul Jouvent, administrateur représentant les salariés.

Missions et fonctionnement

Le comité des rémunérations, nominations et de la gouvernance a pour mission de :

- * formuler des propositions sur le montant et l'évolution de la rémunération totale des dirigeants mandataires sociaux, ainsi que, le cas échéant, sur les avantages en nature ou tout autre mode de rémunération, dans le respect des recommandations de l'AFEP-MEDEF. Il propose notamment le montant de la part fixe et de la part variable de leur rémunération, et les règles de fixation de cette part variable, en veillant à la cohérence de ces règles avec l'évaluation faite annuellement des performances de l'entreprise, et en contrôlant l'application annuelle de ces règles ;

* donner un avis sur la politique de rémunérations des principaux dirigeants de la Société et est tenu informé de la politique de rémunération des principaux dirigeants non mandataires sociaux. Lors de cette analyse, le comité des rémunérations, nominations et de la gouvernance peut s'adjointre les dirigeants mandataires sociaux ;

* proposer, le cas échéant, au conseil d'administration un montant global pour les jetons de présence des administrateurs qui serait proposé à l'assemblée générale de la Société et les règles de répartition des jetons de présence, en tenant compte notamment de l'assiduité des administrateurs au conseil d'administration et à ses comités ainsi que les missions qui leur ont été confiées. Il peut proposer au conseil d'administration de prélever au profit des censeurs une somme maximale globale sur l'enveloppe annuelle des jetons de présence allouée aux administrateurs par l'assemblée générale ainsi que les modalités d'attribution aux censeurs ;

* proposer au conseil d'administration une politique pour le remboursement des frais liés à l'exercice de la fonction des administrateurs ;

* approuver l'information donnée aux actionnaires dans le rapport annuel sur la rémunération des mandataires sociaux ;

* s'agissant de la sélection des nouveaux administrateurs, formuler des propositions au conseil après avoir examiné de manière circonstanciée tous les éléments qu'il doit prendre en compte dans sa délibération : équilibre souhaitable de la composition du conseil, représentativité des hommes et des femmes... ;

* s'agissant de la succession des dirigeants mandataires sociaux, établir un plan de succession pour être en situation de proposer au conseil des solutions de successions, notamment en cas de vacance imprévisible ;

* débattre de la qualification des administrateurs indépendants.

L'activité du comité des rémunérations, nominations et de la gouvernance en 2013

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 2013, le comité des rémunérations s'est réuni cinq fois avec un taux de présence de ses membres de 100 %.

Au cours de ses réunions, le comité a notamment débattu sur : la rémunération des dirigeants mandataires sociaux (résultats de la part variable 2012, fixation des objectifs de la part variable 2013 du Président-Directeur général, montant à verser à l'ancien Directeur général délégué, première estimation de la part variable 2013 et orientations 2014, fixation de la rémunération fixe 2014 du futur Directeur général délégué et des principes relatifs à la part variable) ; sur la répartition des jetons de présence.

Les informations communiquées au comité des rémunérations, nominations et de la gouvernance, ou auxquelles il aura accès à l'occasion de sa mission ayant un caractère confidentiel, les membres de ce comité sont tenus, envers tout tiers au conseil d'administration ou audit comité, à une stricte confidentialité, soumise au même régime que celle applicable aux administrateurs de la Société.

Le secrétaire du comité des rémunérations, nominations et de la gouvernance est désigné par le Président du comité.

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'Etat et les entreprises dans lesquelles l'Etat 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 2013 appelée à se réunir le 15 mai 2014, et le rapport des Commissaires aux comptes sur ce rapport figurent en annexes 2 et 3.



Informations sociales, environnementales et sociétales

17.1 INFORMATIONS SOCIALES	118	17.4 INFORMATIONS SOCIÉTALES	131
Politique des ressources humaines	118	Impact territorial, économique et social de l'activité de la Société	131
Politique de l'emploi	119	Développement économique et social autour des plates-formes	131
Formation	119	Emploi	131
Développement managérial	119	La Fondation Aéroports de Paris	132
Rémunération	119	Dialogues et partenariats : relations entretenues avec les personnes ou les organisations intéressées par l'activité de la Société	132
Statut du personnel	120	Prestataires et fournisseurs	132
Répartition géographique	120	Loyauté des pratiques	132
Organisation du temps de travail	121	Autres actions engagées en faveur des droits de l'homme	133
Relations sociales	121		
Santé et Sécurité	121		
17.2 INDICATEURS SOCIAUX DU GROUPE	125	17.5 LA POLITIQUE DE DÉVELOPPEMENT DURABLE ET DE RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE D'ENTREPRISE (RSE) D'AÉROPORTS DE PARIS	133
17.3 INFORMATIONS ENVIRONNEMENTALES	126	Mesure de la performance et amélioration continue	133
La politique environnementale et énergétique	126	Rapport de Responsabilité sociétale d'entreprise	134
Risques de pollutions et gestion des déchets	126	Actions des filiales en matière de développement durable	134
Utilisation durable des ressources	128		
Changement climatique	129	17.8 NOTE MÉTHODOLOGIQUE DU REPORTING SOCIAL, SOCIÉTAL ET ENVIRONNEMENTAL	134
Protection de la biodiversité	129	Périmètre	134
Indicateurs environnementaux du Groupe	130	Méthodologie de reporting	135
		Pertinence et choix des indicateurs	135
		Consolidation et contrôle interne	136
		Contrôles externes	136

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.

Les évolutions des années précédentes se sont poursuivies avec une baisse des effectifs de la société Aéroports de Paris. La Direction générale poursuit le plan de maîtrise des coûts et de la masse salariale se traduisant par une régulation des recrutements externes et une optimisation de la mobilité interne. Une politique de ressources humaines globale et équilibrée est mise en œuvre. Afin de respecter le Contrat de Régulation Économique 2011-2015 et de renforcer ses performances et sa compétitivité dans le nouvel environnement du secteur aérien, l'entreprise a proposé fin 2013 de négocier les conditions d'un plan de

départs volontaires conduisant à l'ouverture au départ de 370 postes. Ce dernier a été homologué le 14 mars 2014 par la direction régionale des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi (DIRECCTE). Parallèlement, afin d'améliorer encore la qualité du service rendu aux passagers, l'entreprise s'engage à dynamiser les recrutements pour les métiers d'accueil (120) et de maintenance (60).

Politique de l'emploi

Aéroports de Paris élabora sa politique de l'emploi afin d'anticiper et de piloter les évolutions de l'emploi et des métiers. Elle accompagne les salariés pour une meilleure adaptation à ces évolutions dans le respect des engagements sociaux de l'entreprise.

La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC)

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

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

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

Carrière et mobilité

L'entreprise déploie des dispositifs visant à favoriser la mobilité et l'évolution au sein de filières professionnelles identifiées et le conseil aux salariés sera renforcé par le développement de la communication sur l'avenir des métiers et de la gestion individuelle au sein de la fonction ressources humaines de l'entreprise.

D'ores et déjà, des dispositifs d'incitation existent, comme les aires de mobilité cadres, partagé entre la fonction ressources humaines, les managers et les cadres et permettant de présenter les passerelles possibles entre métiers, ou la CVthèque. L'accompagnement dans la prise de poste, pour les cadres nouvellement embauchés ou promus, se fait notamment lors des « journées d'intégration des cadres », organisées depuis fin 2011. En 2013, un dispositif similaire a été mis en place pour l'intégration des non cadres.

Programme « viviers »

Le recrutement de jeunes cadres « viviers » s'est poursuivi afin d'anticiper le pourvoi à moyen terme de postes clés pour l'entreprise. Ce programme vise à recruter de jeunes diplômés (ingénieurs, généralistes/grandes écoles de commerce...), identifiés pour leur potentiel, et susceptibles de tenir différentes fonctions dans les filières technique, exploitation et support.

Image Employeur

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

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

Formation

La formation professionnelle constitue l'un des outils au service de la stratégie du Groupe. Elle accompagne la politique de l'emploi, la mobilité, les projets GPEC. Elle permet aux salariés de s'adapter aux évolutions de l'organisation du travail, aux mutations technologiques, aux changements de culture et de pratiques managériales et de développer de nouvelles compétences pour accompagner les reconversions professionnelles. La formation individuelle pour la professionnalisation peut être assortie, dans le cadre d'un projet de mobilité, d'une mise en situation. Compte tenu des métiers de l'entreprise, les formations réglementaires gardent également une part importante pour le maintien des compétences.

Les salariés suivent des formations collectives ciblées sur les orientations stratégiques de l'entreprise. En ce qui concerne la responsabilité sociétale d'entreprise (RSE), elle est ainsi inscrite dans plusieurs modules de formation interne.

La politique de formation en alternance a par ailleurs permis en 2013 l'intégration de 108 alternants dont 76 contrats d'apprentissage et 32 contrats de professionnalisation.

Développement managérial

Les managers relayent, dans les directions, les politiques de ressources humaines en s'appuyant sur la fonction ressources humaines de proximité. Ils fixent les objectifs de leurs unités en termes d'effectifs, développent les compétences et aident à la réalisation de projets professionnels. Ils sont associés aux accords d'entreprise et à leur mise en œuvre et contribuent à la prévention des risques. Des formations leur sont dispensées pour leur permettre d'assurer ces missions. Les managers sont sensibilisés aux valeurs humaines portées par la politique sociale de l'entreprise.

En 2013, les actions d'accompagnement pour les cadres se sont poursuivies autour de deux axes : les pratiques managériales (définition des objectifs individuels, pilotage de la performance, modalités d'avancement individuel) et le développement professionnel (visibilité sur les évolutions de carrière et développement des compétences par la mobilité, repérage des postes clés, aires de mobilités cadres).

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

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

Rémunération

Salaires

Le système de rémunération des cadres en place depuis le 1^{er} janvier 2011 prend en compte la qualité de la contribution et le développement des compétences. La part variable, liée au taux de réalisation des objectifs, a été progressivement renforcée.

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

Informations sociales

En application de l'accord sur l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes, l'analyse des écarts salariaux avait conduit à des mesures de rattrapage pour 2010, 2011 et 2012. En 2013, après de nouvelles évaluations de la situation, des mesures complémentaires ont été appliquées.

Intéressement et participation

Un nouvel accord d'intéressement pour la société Aéroports de Paris a été signé le 18 juin 2012 pour les années 2012 à 2014. Un avenant, portant sur le niveau des objectifs pour 2013 et 2014, a été signé le 17 juin 2013. Il prévoit qu'une prime d'intéressement peut être versée en fonction des résultats financiers et de la réalisation d'objectifs collectifs en matière de qualité de service et de taux de fréquence des accidents du travail.

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

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

Aéroports de Paris et ses filiales à 100 % (à l'exclusion d'Aéroports de Paris Management) ont mis en place un dispositif de participation au profit de leurs salariés. 15 millions d'euros ont été versés pour l'ensemble du Groupe au titre de la participation en 2013 contre 17 millions d'euros en 2012.

Plans d'épargne Groupe et politique d'actionnariat salarié

Depuis le 1^{er} janvier 2011, le Plan d'épargne groupe (PEG) s'est substitué au Plan d'épargne entreprise (PÉE) 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 2013, l'abondement versé par l'entreprise a été 7 millions en 2013, comme en 2012.

Statut du personnel

Les salariés d'Aéroports de Paris relèvent de contrats de droit privé et du Code du travail. À l'exception des personnels régis par un contrat particulier, apprentis sous contrats d'apprentissage et jeunes sous contrats spécifiques liés à la politique de l'emploi, ils bénéficient d'un statut particulier. Les dispositions du statut du personnel se substituent à celles du Code du travail, qui demeurent applicables lorsque le statut du personnel ne prévoit pas de dispositions spécifiques.

Le statut du personnel diffère du droit commun en ce qu'il prévoit notamment :

- * une procédure d'affichage des postes à pourvoir qui permet d'informer l'ensemble des salariés et de susciter les candidatures ;
- * des majorations de la rémunération de base comme une prime d'ancienneté, un 13^e mois, un supplément familial pour les salariés ayant au moins deux enfants à charge ;
- * la possibilité pour les salariés de travailler à temps partiel pour convenance personnelle ;
- * des congés spéciaux payés attribués à l'occasion d'événements familiaux.

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

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

Répartition géographique

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

Organisation du temps de travail

Conformément aux règles légales relatives au temps de travail, la durée du travail résulte de l'accord sur l'Aménagement et la Réduction du Temps de Travail (ARTT), signé le 31 janvier 2000 (avenant du 7 octobre 2007), complété de l'accord sur la journée de solidarité du 29 mars 2005 et avenant du 6 novembre 2008.

Elle est de :

- * 1 569 heures par an pour les personnels non-cadres en horaires administratifs, d'atelier et semi-continu ;
- * 1 501 heures par an pour les personnels non-cadres en horaire continu ; et
- * 204 jours par an pour les personnels cadres.

Des avenants régissent les situations propres à certains salariés, notamment ceux du Service de Sauvetage et de Lutte contre l'Incendie des Aéronefs sur les Aérodromes (SSLIA, accord du 6 avril 2001 modifié par l'accord du 28 décembre 2006), ceux des Services Médicaux d'Urgence (SMU, accord du 30 janvier 2002 et avenant du 22 décembre 2008) et ceux des standards téléphoniques (accord du 24 juillet 2001).

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

Accords collectifs signés par thématique

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

Santé et Sécurité

Prévention des risques professionnels

La politique générale de santé et de sécurité est fondée sur la prévention et l'adaptation du travail à l'homme. Elle fait l'objet de communications régulières. En 2013, les démarches de progrès transversales se sont poursuivies dans les différents domaines : prévention des risques routiers et circulation piétonne, prévention du risque chimique et traçabilité de l'exposition des salariés (amiante, bruits, rayons X, vibrations).

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), Aéroports de Paris anime un dialogue social de qualité respectant en cela les principes de l'Organisation Internationale du Travail (OIT) : le Groupe développe le dialogue par la reconnaissance des organisations syndicales, le droit des salariés à une adhésion syndicale, le droit à la formation syndicale et la volonté à communiquer par les instances et réunions syndicales et représentatives du personnel.

Le dialogue s'articule autour d'un comité de groupe Aéroports de Paris, d'un comité d'entreprise, de 8 comités d'hygiène et de sécurité et des conditions de travail (CHSCT), auquel par voie d'accord est venu s'ajouter début 2013 un CHSCT transversal ayant pour vocation de traiter des politiques relatives à l'hygiène et la sécurité concernant l'ensemble des salariés de l'entreprise, d'une instance centrale de délégués du personnel, de plus de 50 de délégués syndicaux en application d'un accord sur le droit syndical qui augmente de façon très importante le nombre de mandats syndicaux.

Les accords conclus font l'objet d'une communication à l'ensemble des salariés, grâce à plusieurs outils comme l'Intranet, les journaux internes, ou encore les « Infodif » (diffusion groupée).

Concernant la pénibilité au travail, le diagnostic pénibilité par métiers et par facteur de pénibilité a été achevé et les expositions identifiées. Ce recensement sera ensuite décliné au niveau individuel pour chaque métier concerné. Des mesures de prévention et de réduction de la pénibilité sont en cours d'élaboration. Une négociation a débuté en 2013 sur un projet « prévention de la pénibilité » ; elle sera reprise en fonction des nouvelles dispositions législatives de janvier 2014.

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

Informations sociales

Le taux de fréquence des accidents du travail est moins élevé en 2013 qu'en 2012 et le taux de gravité s'est stabilisé (voir indicateurs sociaux ci-dessous).

Prévention des risques psychosociaux

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

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

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

Le baromètre social, qui est quant à lui la photographie annuelle du climat de l'entreprise et de ses principaux secteurs et un outil de dialogue du manager avec ses équipes, a fait l'objet d'une enquête annuelle de 2008 à 2011. En 2012, il a été décidé de le réaliser désormais une année sur deux, afin de tenir compte des délais nécessaires à l'accomplissement de certains plans d'action. Le baromètre 2013 a été réalisé en décembre, avec un taux de participation de 44 %.

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

Accords signés en la matière :

- * accord définissant « les moyens de fonctionnement des CHSCT de proximité et du CHSCT transversal » signé le 28 septembre 2012 ;
- * accord sur la « création d'un CHSCT transversal », signé le 9 août 2012 et mis en place en 2013 ;
- * accord « bien vivre au travail », signé le 28 août 2013.

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

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

Maintien dans l'emploi des seniors

Aéroports de Paris s'attache aussi à maintenir les seniors dans l'emploi. L'accord du 17 décembre 2009 prévoit un taux de recrutement de seniors de 4 % sur la période 2010-2012 et des mesures dans le domaine des entretiens de carrière, conditions de travail, compétences et formation, aides au rachat de trimestres d'assurance, transmission des savoirs en développant le tutorat.

Aéroports de Paris est engagé depuis plusieurs années sur les différents champs de l'égalité des chances : l'insertion des travailleurs handicapés (1^{er} accord collectif en 1991), l'égalité professionnelle (1^{er} accord en 2003) et plus récemment au travers de l'accord collectif signé fin 2009 sur le maintien dans l'emploi des seniors. L'insertion et l'accompagnement des jeunes se placent également au cœur de nos dispositifs de formation.

L'entreprise a souhaité faire émerger une politique plus globale de la diversité en accord avec ses valeurs, ses enjeux propres en disposant au préalable d'un état des lieux, réalisé en 2010 par l'association IMS-Entreprendre. Aujourd'hui, la gestion des ressources humaines centrée sur la reconnaissance et la valorisation des compétences individuelles favorise davantage le pluralisme des équipes de travail en mettant l'accent sur les caractéristiques et les aspirations des personnes.

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

L'égalité professionnelle entre hommes et femmes

Le troisième accord triennal relatif à l'égalité professionnel entre les hommes et les femmes couvre la période 2010-2013. Il s'inscrit en conformité avec les dernières exigences réglementaires.

Les lignes directrices de la politique égalité professionnelle d'Aéroports de Paris et les mesures associées visent à assurer l'égalité salariale, à agir en faveur de la mixité et à faciliter la conciliation entre la vie professionnelle et la vie personnelle.

Le taux de féminisation de l'entreprise se stabilise à 38 % sur les trois dernières années. Le rééquilibrage progressif hommes-femmes dans la hiérarchie de l'entreprise a progressé durablement. La part des femmes dans la catégorie cadre est de 34,8 % en 2013 comme en 2012, contre 34,4 % en 2011.

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

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

Répartition effectifs ADP SA par âge

	2012	2013
Moins de 25 ans	1 %	1 %
De 25 ans à 49 ans	66 %	65 %
De 50 ans à 60 ans	30 %	30 %
Plus de 60 ans	3 %	4 %

Emploi et insertion des personnes handicapées

Confirmant l'engagement de l'entreprise dans ce domaine depuis 1991, un nouvel accord a été signé le 17 janvier 2013 pour la période 2013-2015. Il s'inscrit dans une progression des objectifs d'embauches (17 recrutements réalisés en 2013 : 4 CDI, 11 contrats aidés, 1 contrat de formation en alternance, 1 stage) et d'achats de prestations (380 milliers d'euros). Il permet de plus de mieux accompagner l'intégration d'un travailleur handicapé au travers de l'engagement d'adapter son environnement de travail selon les besoins et de valoriser les actions des salariés qui sont leur tuteur.

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

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

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

Emploi des jeunes

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

Secteur adapté

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

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

Filiales

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

Promotion et respect des stipulations des conventions fondamentales de l'Organisation internationale du travail

Au-delà d'une politique proactive où le respect des droits de l'homme contribue au bon fonctionnement de l'entreprise, la société Aéroports de Paris développe son activité en accord avec les principes du Pacte Mondial dont il est signataire depuis 2003. Le Groupe s'engage à respecter et à promouvoir les stipulations des conventions fondamentales de l'Organisation Internationale du Travail (OIT). Plus généralement, la démarche de l'entreprise respecte les lignes directrices de la norme ISO 26000, le référentiel de la performance en matière de RSE qu'a souhaité retenir la Direction de l'environnement et du développement durable.

Informations sociales

L'engagement en faveur des principes de l'OIT et du Pacte mondial se concrétise par les actions engagées dans ces domaines et décrites dans le tableau suivant :

Principes du Pacte Mondial et de l'OIT	Actions engagées
Droits de l'homme	
1. Soutenir et respecter la protection du droit international relatif aux droits de l'homme dans la sphère d'influence du Groupe	Code de déontologie ADP SA et codes de déontologie des 4 filiales à 100 % (ADP Ingénierie, Aéroports de Paris Management, Alyzia Sûreté, Hub One)
2. S'assurer que les sociétés du Groupe ne se rendent pas complices de violations des droits de l'homme	Code de déontologie ADP SA et codes de déontologie des 4 filiales à 100 % (ADP Ingénierie, Aéroports de Paris Management, Alyzia Sûreté, Hub One)
Norme du travail/Principes de l'OIT	
3. Faire respecter la liberté d'association et la reconnaissance effective du droit aux négociations collectives	Dispositif de droit individuel à la formation syndicale et signature d'accord sur le droit syndical
4. Éliminer toutes les formes de travail forcé ou obligatoire	Intégration de critères éthiques dans le cahier des charges d'ADP applicable à nos fournisseurs et prestataires
5. Assurer l'abolition effective du travail des enfants	Intégration, par ADP, d'un code déontologique achat annexé aux contrats fournisseurs et prestataires visant à prévenir les risques de travail d'enfant
6. Éliminer la discrimination dans le travail et les professions	Engagement d'ADP en faveur de la lutte contre la discrimination à travers la signature de 3 accords : l'égalité H/F (2011-2013), l'insertion des personnes en situation de handicap (2010-2012) et l'emploi et le maintien des seniors (2010-2012)
Respect de l'environnement	
7. Soutenir une approche préventive des défis environnementaux	Politique environnementale d'ADP
8. Prendre des initiatives pour promouvoir une responsabilité environnementale plus grande	Réalisation d'un programme de formation et sensibilisation à l'environnement pour l'ensemble du personnel d'ADP
9. Encourager l'essor et la diffusion de technologies respectueuses de l'environnement	Veille technologique et innovation (énergies renouvelables) d'ADP
Lutte contre la corruption	
10. Agir contre la corruption sous toutes ses formes, y compris l'extorsion de fonds et les pots-de-vin	<ul style="list-style-type: none"> • Convention de partenariat jusqu'à fin 2013 entre le groupe Aéroports de Paris et l'ONG Transparence International (France) sur la lutte contre la corruption • 2^e programme triennal de prévention de la fraude 2012-2014 pour ADP

17.2 Indicateurs sociaux du Groupe

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

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

Périmètre 1 : Groupe Aéroports de Paris.
Périmètre 2 : Société Aéroports de Paris.

17.3 Informations environnementales

La politique environnementale et énergétique

La politique environnementale d'Aéroports de Paris a été mise à jour en juillet 2012 et signée par le Président-Directeur général. Elle repose sur l'intégration systématique de l'environnement dans toutes nos activités, notamment au travers de l'application de la norme internationale ISO 14001 sur les plates-formes de Paris-Charles de Gaulle, Paris-Orly, Paris-Le Bourget et l'héliport d'Issy-les-Moulineaux, dont les systèmes de management environnemental (SME) sont certifiés respectivement depuis 2001, 2002, 2005 et 2009, et renouvelés sans interruption depuis l'obtention.

La politique environnementale et énergétique est déclinée en politiques thématiques : énergie, eau, déchets, air et émissions, biodiversité.

La direction de l'Aéroport Paris-Charles de Gaulle et de Paris-Orly ont mis en place un Système de Management Intégré (SMI), portant sur le respect des normes ISO 9001 de gestion de la qualité, ISO 14 001 et OHSAS 18 001 de gestion de la santé et de la sécurité au travail). La direction de l'Aéroport Paris-Charles de Gaulle a vu sa certification renouvelée en mars 2013. L'aéroport de Paris-Orly a été certifié en juin 2013. La certification de nos systèmes de management environnemental porte sur le respect par Aéroports de Paris de la réglementation environnementale en vigueur, la mise à disposition de ressources humaines et financières nécessaires, la recherche systématique de voies d'amélioration pour nos principaux impacts environnementaux (déchets, eau, émissions atmosphériques...), la compétence de tous nos collaborateurs par la formation, la sensibilisation ou l'information, la maîtrise opérationnelle de l'impact de nos activités en situation normale comme en situation d'urgence, et enfin le contrôle de nos performances par des audits (internes ou externes) et d'autres pratiques de surveillance et de mesures environnementales (effectuées notamment par le Laboratoire d'Aéroports de Paris certifié ISO 9001 et accrédité par le Comité français d'accréditation COFRAC).

La sensibilisation et le partage d'information des salariés concernant la préservation et la protection de l'environnement sont réalisées toute l'année via plusieurs outils de communication interne environnementale : un bulletin de veille technique mensuel, un système de gestion électronique des documents et des articles dans le journal d'Aéroports de Paris. La Direction de l'environnement et du développement durable poursuit également la formation systématique des salariés appelés à intervenir dans le domaine de l'environnement. Un nouveau parcours complet de formation conçu et testé en 2012 a été mis en œuvre en 2013.

En complément, des journées de sensibilisation sont organisées pour les nouveaux embauchés, cadres et non cadres, et pour tous les salariés en poste.

Risques de pollutions et gestion des déchets

Aéroports de Paris s'est engagé à prévenir les risques de pollutions collectifs sur 4 axes : l'air, l'eau, le bruit et le sol.

Mesures de préventions pour la réduction et la réparation des rejets dans l'air

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

En 2011 et 2012, Aéroports de Paris a participé aux travaux portant sur la révision du plan de protection de l'atmosphère (PPA) de l'agglomération parisienne. Ce document, établi sur la base du plan régional pour la qualité de l'air, définit des mesures pour l'amélioration de la qualité de l'air francilien. Le nouveau PPA a été voté par le conseil régional en 2013. Aéroports de Paris et les acteurs de l'aérien s'engagent autour d'actions volontaires dans ce cadre avec 5 axes : Émissions pendant le roulage des avions, utilisation des moyens de substitution fixe ou mobile aux auxiliaires de puissance (APU), gestion des flottes (véhicules et engins au sol), plan de Déplacements entreprises (PDE) et Inter-Entreprises (PDIE), informations sur les transports en commun à destination des voyageurs.

Par ailleurs, conformément à l'article 75 de la loi dite « Grenelle 2 », Aéroports de Paris a réalisé un bilan de ses émissions de gaz à effet de serre et met en œuvre des actions de limitation de ses émissions directes et en partenariat pour les émissions indirectes (voir le paragraphe changement climatique). Enfin, Aéroports de Paris a soutenu l'élaboration de l'arrêté du 27 juillet 2012 relatif à l'utilisation des moteurs auxiliaires de puissance (APU) sur les plates-formes parisiennes et participe au suivi de l'application de cet arrêté.

Le Laboratoire d'Aéroports de Paris exploite cinq stations de mesure de la qualité de l'air sur les plates-formes Paris-Orly et Paris-Charles de Gaulle. Une convention de partenariat lie Aéroports de Paris à Airparif depuis 2009.

Mesures de préventions pour la réduction et la réparation des rejets dans l'eau

Aéroports de Paris dispose de stations de traitement des eaux pluviales, en complément de bassins d'isolement des pollutions et de bassins de rétention pour les plates-formes de Paris-Orly et de Paris-Charles de Gaulle. Elles permettent de traiter si besoin les eaux pluviales et de répondre aux exigences réglementaires de rejet dans le milieu naturel imposées par un arrêté interpréfectoral spécifique à chaque aéroport. Le Laboratoire d'Aéroports de Paris assure la surveillance de la qualité des eaux pluviales sur les aéroports parisiens.

L'aéroport de Paris-Charles de Gaulle a vu reconduit en 2012 son agrément de l'Agence de l'eau Seine Normandie pour la surveillance des rejets de ses eaux pluviales et eaux usées, obtenu en 2010. Paris-Orly dispose depuis 2013 d'un système de traitement des eaux pluviales par marais filtrant de 2 000 m².

Aéroports de Paris s'engage à limiter et compenser les nouvelles imperméabilisations.

La qualité de la nappe phréatique est également régulièrement mesurée par le Laboratoire d'Aéroports de Paris sur les trois principales plates-formes, grâce à un réseau de points de mesures (piézomètres) permettant le suivi des variations des niveaux de nappes et de qualité des eaux.

Les eaux usées produites sur les plates-formes d'Aéroports de Paris sont rejetées dans les réseaux d'assainissement publics. Sur les plates-formes de Paris-Charles de Gaulle, Paris-Orly et Paris-Le Bourget, une procédure de surveillance des rejets d'eaux usées issues des différentes activités et industries de la zone aéroportuaire est en place.

Mesures de préventions pour la réduction et la réparation des rejets dans le sol

Le suivi environnemental de la qualité des sols est également assuré par le Laboratoire d'Aéroports de Paris. Conformément à la Méthodologie Nationale du ministère chargé de l'Environnement, il permet de s'assurer

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

de la compatibilité de l'état environnemental des sites avec leurs usages et/ou les projets d'aménagements, et si besoin d'engager le traitement de la pollution sur les sites. Des procédures de gestion du risque de la pollution des sols ont été renforcées en 2013.

Mesures prises pour réduire et valoriser les déchets

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

- * réduire la production de déchets : nous nous efforçons de réduire notre production et incitons nos partenaires à adopter ces pratiques ;
- * le développement du tri à la source, Aéroports de Paris ambitionne d'atteindre un taux de 30 % de valorisation matière de ses déchets internes en 2015. Tous les locaux administratifs des plates-formes disposent de boîtes de récupération de papiers et de cartouches d'imprimantes. En programmant par défaut les copieurs à imprimer en recto verso, les consommations de papier de l'entreprise ont diminué. Nous organisons la collecte sélective sur les plates-formes pour optimiser la valorisation des déchets et définissons les règles de tri, l'organisation de la collecte, les emplacements des conteneurs et les consignes de transport pour les déchets non dangereux produits sur nos aéroports. Dans les aérogares, des poubelles de tri sont installées en aval et en amont des postes d'inspection filtrage ;
- * limiter et réutiliser les déchets de chantier, qui permet d'économiser des ressources naturelles.

Les Installations classées pour la protection de l'environnement (ICPE)

Le stockage et la distribution du kérosène des avions sont assurés par des sociétés extérieures propriétaires des cuves et de l'oléoréseau dont elles assurent la maintenance et l'exploitation. Ce réseau fait l'objet d'un contrôle par le propriétaire. Les installations de stockage sont soumises à la législation sur les Installations Classées pour la Protection de l'Environnement (ICPE). À ce titre, les installations font régulièrement l'objet d'audits qualité et de conformité par la Direction régionale et interdépartementale de l'Environnement et de l'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. Au titre des prescriptions des arrêtés d'exploitation de ces centrales, le laboratoire d'Aéroports de Paris assure la surveillance en continu de leurs rejets atmosphériques. Un bilan de fonctionnement annuel communiqué aux autorités locales rend compte de leur conformité. Aéroports de Paris exploite également des ICPE soumises à déclaration se conformant à des prescriptions générales définies par arrêtés ministériels, telles que les accumulateurs de charge, les petites installations de combustions (groupes de secours), les systèmes de remplissage de liquides inflammables, etc. La politique de prévention mise en œuvre s'appuie sur une expertise interne, des audits d'évaluation de la conformité réglementaire dans le cadre des Systèmes de Management de l'Environnement et des contrôles réglementaires réguliers des pouvoirs publics (DRIEE ou STIIC, Service Technique Interdépartemental de l'Inspection des Installations Classées).

Aéroports de Paris n'exploite aucune installation classée, dite SEVESO, susceptible de créer des risques très importants pour la santé ou la sécurité des populations voisines et pour l'environnement).

Mesures prises pour limiter les nuisances sonores

Afin de limiter les nuisances sonores pour les populations riveraines, le nombre maximal de créneaux horaires attribuables sur l'aéroport de Paris-Orly est fixé par la réglementation à 250 000 par an, depuis 1994, et un couvre-feu est en place entre 23 h 30 et 6 h 15 depuis 1968. Sur l'aéroport de Paris-Charles de Gaulle, une limitation du trafic nocturne et un indicateur global de bruit mesuré pondéré (IGMP) ont été mis en place par la réglementation depuis 2003.

Les modulations de la redevance d'atterrissement en fonction de la catégorie acoustique de l'aéronef et de la taxe sur les nuisances sonores aériennes (TNSA) permettent également de limiter le bruit dans la mesure où elles encouragent l'utilisation d'aéronefs moins bruyants et pénalisent les vols de nuit. La TNSA est recouvrée par la DGAC, son produit est reversé à Aéroports de Paris et finance des dispositifs d'isolation phonique au profit des riverains.

Dans le cadre de cette procédure, Aéroports de Paris assure la gestion des dossiers d'aide à l'insonorisation présentés par les riverains des aéroports de Paris-Charles de Gaulle et de Paris-Orly dont le logement est construit dans le périmètre d'un Plan de Gêne Sonore (PGS). Depuis 2012, cette aide est étendue aux logements des riverains de l'aéroport de Paris-Le Bourget, le plan de gêne sonore ayant été approuvé fin 2011.

Aéroports de Paris est chargé de réceptionner les nouvelles demandes d'aides, les instruire, les présenter aux commissions locales compétentes qui sont consultées sur l'octroi des aides et de verser aux riverains les aides financières qui leur sont attribuées pour des diagnostics puis des travaux d'insonorisation. Aéroports de Paris a mis en place un service dédié au programme d'aide aux riverains pour accompagner à chaque étape de suivi des dossiers. En 2013, 4 606 dossiers ont été traités et une procédure permettant aux riverains de bénéficier gratuitement d'une assistance à maîtrise d'ouvrage a été mise en place.

Enfin, Aéroports de Paris met à disposition du public la visualisation des trajectoires aériennes au moyen de l'outil Vitrail (visualisation des trajectoires des avions et des informations en ligne), disponible dans les maisons de l'environnement et du développement durable de Paris-Orly et de Paris-Charles de Gaulle. Le dispositif est également mis à disposition, sous convention, des communes qui le souhaitent. Fin 2013, 24 communes possèdent ce terminal.

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

Les dépenses en matière d'environnement

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

En 2013, aucune indemnité n'a été versée au cours de l'exercice en exécution d'une décision judiciaire de nature environnementale. Aucune action de réparation significative n'a été nécessaire en raison de dommages causés à l'environnement.

L'assurance de responsabilité civile « atteinte à l'environnement »

Aéroports de Paris a souscrit à une assurance de responsabilité civile des risques environnementaux. La garantie couvre les activités déclarées de la société Aéroports de Paris.

Utilisation durable des ressources

Consommations d'eau et approvisionnement en fonction des contraintes locales

Aéroports de Paris procède à la distribution de l'eau potable sur les plates-formes aéroportuaires. Paris-Charles de Gaulle dispose d'un château d'eau et d'un surpresseur tandis que Paris-Orly et Paris-Le Bourget s'alimentent par points de distributions d'eau potable.

Aéroports de Paris a pour objectif de diminuer ses consommations internes d'eau potable de 5 % par passager entre 2009 et 2015 et met en œuvre des actions de :

- ✳ surveillance des consommations ;
- ✳ récupération d'eau de pluie pour des usages industriels (pour refroidir les groupes froids à Paris-Orly et pour alimenter les sanitaires du bâtiment de liaison A-C à Paris-Charles de Gaulle) ;
- ✳ surveillance par un logiciel de supervision qui coupe automatiquement l'eau au-delà d'un certain débit. Le taux de fuite, pour 2013, est inférieur à 10 %, seuil qui correspond à un réseau en bon état ;
- ✳ diminution des consommations relatives au nettoyage des surfaces intérieures et de voiries extérieures avec de nouveaux procédés comme le nettoyage à sec ;
- ✳ installations d'équipements hydroéconomiques dans les blocs sanitaires (mousseurs, chasses d'eau économiques, etc.), qui ont permis à Orly Sud de réduire de 12 % la consommation d'eau ;
- ✳ optimisation de l'arrosage des espaces verts en limitant l'arrosage en pleine journée en été, diminuant ainsi l'évaporation de l'eau.

Consommation des matières premières et mesures d'améliorations

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

Cependant, Aéroports de Paris veille à intégrer lors de l'achat de matériaux des critères environnementaux. Les efforts portent particulièrement sur l'utilisation de matières recyclables ou recyclés ou économies en matière première sans pour autant dégrader la qualité des aménagements.

La réutilisation est étudiée lors de la réalisation de chantiers de déconstruction de bâtiment.

La collecte de supports de badges usagés par exemple, mise en œuvre en 2011 a permis de récupérer une tonne de déchets plastique qui ont été recyclés en tuyaux. Cette pratique concluante donnera suite dans les années à venir à des projets de revalorisation.

Consommation énergétique et mesures d'améliorations

Aéroports de Paris a pour ambition de réduire de 12,5 % sa consommation d'énergie primaire interne par mètre carré de bâtiment entre 2009 et 2015, soit une amélioration de 2,2 % par an en moyenne de l'efficacité énergétique et d'atteindre 15 % minimum d'énergies renouvelables en 2015.

Pour atteindre ces objectifs, Aéroports de Paris déploie les exigences de la norme ISO 50001 de management de l'énergie publiée en juin 2011. Aéroports de Paris se concentre sur l'efficacité énergétique et le recours aux énergies renouvelables sur l'ensemble des plateformes.

D'importants programmes d'économies d'énergie dans les bâtiments existant sont poursuivis en optimisant :

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

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

Les principaux projets livrés en 2012 à Paris-Charles de Gaulle, le satellite 4, la gare de fret B3, l'immeuble de bureaux Altaï, sont certifiés haute qualité environnementale HQE.

En termes de performance énergétique, le satellite 4 a consommé en 20 % d'énergie en moins que la moyenne des aérogares existantes, le bâtiment de bureaux Altaï de 12 500 m² situé dans le quartier d'affaires de Roissypôle ne consommera lui, que 65 kWh/m²/an, à terme, ce qui le qualifie pour le label BBC-effinergie®. Dans ce domaine, il est à noter que notre filiale Hub One effectue un suivi précis de ses consommations et poursuit la virtualisation des serveurs. Par ailleurs, d'importants travaux sur le datacenter ont permis d'optimiser l'urbanisation des salles et la sécurisation afin de gagner en performance énergétique.

Le recours aux énergies renouvelables

Plusieurs systèmes de production d'énergies renouvelables sont aujourd'hui en service sur nos plates-formes. Mise en service début 2011, la centrale géothermique de Paris-Orly produira, à terme, 100 % de la chaleur nécessaire au chauffage des aérogares et du quartier d'affaires Cœur d'Orly et évitera l'émission de 9 000 tonnes de CO₂ par an. En 2012, Paris-Charles de Gaulle a mis en service un système de thermofrigopompe à haut rendement pour le chauffage et le refroidissement du satellite 4, et une centrale biomasse. Celle-ci assure 25 % des besoins en chaleur de la plate-forme et évite l'émission de 18 000 tonnes de CO₂ par an.

Quelques installations font appel à l'énergie solaire. La toiture du restaurant interentreprises de Paris-Orly est équipée de panneaux solaires thermiques. D'une superficie de 72 m², ce système peut chauffer 4 000 litres d'eau et représente une économie annuelle d'électricité d'environ 30 000 kWh. Le long du chemin piétonnier reliant Orlytech à la gare du RER voisine, Aéroports de Paris a installé des lampadaires autonomes dotés d'un aérogénérateur et d'un panneau solaire photovoltaïque. Un chauffe-eau solaire thermodynamique a été mis en service à Paris-Le Bourget fin 2011 afin d'alimenter en eau chaude la caserne des pompiers.

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

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

Utilisation des sols et les mesures prises

En tant qu'aménageur, Aéroports de Paris veille au respect de l'équilibre de la diversité des vivants. La problématique de l'exploitation des sols est traitée conformément aux réglementations et aux engagements du développement durable définis par les lois dites du « Grenelle 1 » et

« Grenelle 2 ». Un premier diagnostic a déjà été effectué sur l'état de la richesse en espèces végétales et animales vivant sur les territoires gérés par Aéroports de Paris. Un recensement des arbres implantés sur la plate-forme de Paris-Charles de Gaulle a été réalisé en 2012 et sera suivi par d'autres recensements en 2014⁽¹⁾.

Changement climatique

Les rejets de gaz à effet de serre

En tant qu'exploitant de sites de combustion de plus de 20 MW, Aéroports de Paris est soumis à la directive 2003/87/CE du 13 octobre 2003 sur les quotas d'émission de gaz à effet de serre. Au titre du plan national d'allocation des quotas d'émission de gaz à effet de serre, les quotas annuels sont alloués à Aéroports de Paris. À ce titre, les rejets de CO₂ font l'objet d'une surveillance stricte. Nos investissements en équipements de production thermique, nos quotas alloués et nos stocks permettent à Aéroports de Paris de n'acheter aucun quota de CO₂ sur les marchés.

Les aéroports Paris-Charles de Gaulle et Paris-Orly ont obtenu depuis 2012 et renouvelé en 2013 le niveau 3, et l'aéroport de Paris-le Bourget a obtenu le niveau 2 de l'*Airport Carbon Accreditation*, programme de certification mis en place par l'ACI Europe (*Airports Council International Europe*).

Cette accréditation dont tous les aspects sont vérifiés par un tiers reconnaît le calcul et les actions de diminution de nos émissions directes (niveau 2) mais aussi indirectes (niveau 3).

La lutte contre le changement climatique ne s'arrête pas uniquement à changer nos modes de fonctionnements internes, elle concerne également nos partenaires sur l'ensemble des plateformes aéroportuaires. Une série d'actions menées ensemble ont permis de réduire le temps de roulage, le nombre d'arrêts et la consommation de kérosène des avions. Sur nos principales plates-formes, des prises d'alimentation 400 Hz aménagées pour les avions au poste de stationnement peuvent remplacer les groupes électrogènes diesel (GPU) ou le moteur thermique auxiliaire (APU) pour l'alimentation en électricité. En collaboration avec la DGAC et Air France, l'aéroport Paris-Charles de Gaulle mène une autre action qui met en œuvre la gestion locale des départs (GLD). Issu du Collaborative Decision Making, cet outil informatique contribue à diminuer le temps de roulage d'un avion entre le moment où il quitte son poste de stationnement et son décollage. Cette optimisation du temps génère d'importantes économies de carburant et d'émissions de CO₂. La descente en continu permet aux équipages de conduire le vol à l'arrivée en réduisant la sollicitation des moteurs, et donc leur consommation.

Aéroports de Paris mène des actions de diminution de ses consommations d'énergie et de production d'énergies renouvelables (voir le chapitre intitulé « Le recours aux énergies renouvelables »).

Le PDE, un plan d'aide à la mobilité

Pour aider les salariés à mieux gérer leur mobilité et réduire l'impact environnemental de leurs déplacements, Aéroports de Paris a mis en place un Plan de Déplacements Entreprise (PDE) depuis 2005.

L'informatique à la rescousse

Afin de réduire les besoins de mobilité pendant la journée de travail, nous avons déployé un réseau de 53 salles de visioconférence et des espaces de bureaux en libre-service. Depuis 2010, Aéroports de Paris a installé plus de 6 000 postes informatiques équipés du système Lync,

qui permet de communiquer par audio ou visioconférence et de partager en ligne des documents avec un ou plusieurs interlocuteurs. Notre site Intranet comporte un onglet « Transports et déplacements » qui recense l'offre de transport public sur toutes les plates-formes.

Un plan d'action de trois ans

Nous avons élaboré en 2013 un nouveau plan d'action PDE de trois ans. Ce dernier vise à renforcer l'attractivité des transports en commun, à réduire les besoins en déplacement et à développer un usage raisonnable de la voiture. Il propose aussi des solutions adaptées à la diversité de la demande. Vingt actions ont été définies pour limiter les déplacements, se déplacer autrement ou limiter les émissions liées au déplacement de nos clients et fournisseurs.

Réduire l'empreinte carbone de notre flotte de véhicules

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

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

Faciliter l'accès aux plates-formes

Aéroports de Paris travaille avec différentes entités en charge des transports en commun sur les plates-formes afin d'identifier des actions d'amélioration de la desserte des aéroports.

L'adaptation aux changements climatiques

Aéroports de Paris dispose de mesures de prévention, de contrôle et de plans d'urgence pour la gestion des risques liés au changement climatique.

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

Protection de la biodiversité

Aéroports de Paris dispose de plus de 6 000 hectares de territoires franciliens et est donc directement concernée par la protection de la biodiversité.

La biodiversité est une des 5 thématiques de notre politique environnementale et énergétique validée en 2012. Cette politique vise à intégrer la protection de la biodiversité dans la stratégie de l'entreprise, à améliorer ses connaissances internes, à restaurer ou préserver les habitats et les espèces remarquables et à renforcer la communication et les échanges.

Aéroports de Paris a signé, en 2010, l'accord-cadre relatif à l'usage professionnel des pesticides en zones non agricoles. Conclu dans le cadre du programme Éco-phyto du ministère de l'Agriculture, qui vise

(1) Voir le paragraphe intitulé « Protection de la biodiversité ».

Informations environnementales

à diminuer l'utilisation de produits phytosanitaires d'ici à 2018, cet accord nous engage à respecter les pratiques alternatives d'entretien des espaces verts.

En mai 2011, Aéroports de Paris a signé un protocole d'accord avec le Conseil général de Seine-et-Marne portant notamment sur la biodiversité. Aux termes de cet accord triennal, nous échangerons des bonnes pratiques, des inventaires floristiques, faunistiques et de suivi des espèces.

Indicateurs environnementaux du Groupe

Ces chiffres concernent les consommations propres à la société Aéroports de Paris ainsi que les consommations relatives aux tiers installés sur ses aéroports.

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

	Périmètre	2013	2012 pro forma
Consommation d'eau potable (en m³)		2 573 124	2 723 921
Paris-Charles de Gaulle	1	1 918 954	2 129 059
Paris-Orly	1	580 571	521 945
Paris-Le Bourget	1	73 599	72 917
Consommation interne d'eau potable (en m³)		1 469 530	1 472 418
Paris-Charles de Gaulle	2	1 074 608	1 168 381
Paris-Orly	2	380 962	292 085
Paris-Le Bourget	2	13 960	11 952
Consommation gaz (en MWh PCS)		644 005	535 602
Paris-Charles de Gaulle	1	545 254	456 922
Paris-Orly	1	75 482	56 793
Paris-Le Bourget	1	23 269	21 887
Achat d'électricité totale (interne + externe) (en MWh)		488 427	468 486
Paris-Charles de Gaulle	1	349 635	332 551
Paris-Orly	1	112 733	109 896
Paris-Le Bourget	1	26 059	26 039
Consommation d'électricité interne		333 033	325 805
Paris-Charles de Gaulle	2	246 790	241 104
Paris-Orly	2	83 493	82 150
Paris-Le Bourget	2	2 750	2 551
Production thermique (en MWh)		432 401	405 952
Paris-Charles de Gaulle	1	299 126	277 113
Paris-Orly	1	110 234	106 830
Paris-Le Bourget	1	23 041	22 009
Production frigorifique (en MWh)		137 821	140 423
Paris-Charles de Gaulle	1	117 670	119 760
Paris-Orly	1	19 607	20 241
Paris-Le Bourget	1	544	422
Émissions de CO₂ des centrales ⁽¹⁾ ⁽²⁾ (en tonnes)		90 941	123 818
Paris-Charles de Gaulle ⁽³⁾	1	76 088	107 913
Paris-Orly ⁽³⁾	1	10 637	11 743
Paris-Le Bourget	1	4 216	4 162
Volume Déchets Industriels Banals collectés (en t)		43 323	42 986
Paris-Charles de Gaulle	2	34 768	34 465
Paris-Orly	2	7 129	7 036
Paris-Le Bourget	2	1 426	1 485

	Périmètre	2013	2012 pro forma
Volume des Déchets Industriels Banals internes collectés (en t)		15 271	14 889
Paris-Charles de Gaulle	1	9 242	9 169
Paris-Orly	1	6 029	5 720
Paris-Le Bourget	1	456	nd
Taux de valorisation des DIB interne			
Recyclés	2	23,0 %	24,8 %
Incinérés	2	67,3 %	68,9 %
Enfouis	2	9,5 %	6,2 %
Volume des Déchets Industriels Dangereux internes collectés (en t)		2 466	2 594
Paris-Charles de Gaulle ⁽⁴⁾	2	2 364	2 484
Paris-Orly	2	75	89
Paris-Le Bourget	2	27	21
Aide à l'insonorisation des riverains			
Nombre de dossiers traités en CCAR travaux		4 606	2 679
Paris-Charles de Gaulle		2 313	1 445
Paris-Orly		2 003	1 204
Paris-Le Bourget		290	30
Montants dépensés (en M€)		73,34	54,01
Paris-Charles de Gaulle		38,78	32,76
Paris-Orly		28,8	20,8
Paris-Le Bourget		5,76	0,45

1 Périmètre interne et externe ADP SA + certains externes.

2 Périmètre interne : ADP SA seul.

Données 2012 pro forma : les données sont calculées sur une périodicité identique aux données 2013 (du 4^e trimestre de l'année N-1 au 3^e trimestre de l'année N).

(1) Données vérifiées par un vérificateur tiers.

(2) Données 2012 et 2013 calculées sur l'année civile.

(3) Données 2013 : prise en compte des émissions des groupes de secours, en complément des centrales.

(4) Données de CDG 2012 en année civile.

17.4 Informations sociétales

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

Notre stratégie d'aide et de coopération s'établit autour de 4 axes :

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

Développement économique et social autour des plates-formes

Dans le cadre de sa politique de développement durable, Aéroports de Paris promeut la coopération économique et sociale avec les collectivités locales pour que le territoire bénéficie de sa croissance et entretient par ailleurs un dialogue suivi avec les riverains au travers de nombreux partenariats et outils.

Emploi

Les emplois dans les environs de nos plates-formes se caractérisent par une grande flexibilité et un besoin de connaissances spécifiques aux métiers aéroportuaires. Ces emplois restent insuffisamment pourvus par les populations riveraines parmi lesquelles le taux de chômage demeure élevé. Aéroports de Paris investit, depuis quinze ans, dans des dispositifs favorisant l'insertion, l'employabilité et le maintien dans l'emploi, aux côtés de nos partenaires économiques. En 2013 nos dispositifs d'accès à l'emploi sous la marque Planet'Airport ont obtenu un Trophée défis RSE.

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

Plus de 114 000 personnes travaillent sur les plates-formes aéroportuaires, dont 85 000 pour l'aéroport Paris-Charles de Gaulle, parmi lesquelles près de 50 % sont originaires des trois départements riverains. On estime à plus de 340 000 le nombre total d'emplois (emplois directs, indirects, induits et catalytiques) générés par les plates-formes, soit plus de 8 % de l'emploi salarié francilien (données 2012).

Informations sociétales

Aéroports de Paris s'appuie également sur deux structures partenariales à Paris-Charles de Gaulle pour accompagner les jeunes entreprises ou en soutenir l'implantation sur nos territoires d'ancrage : une pépinière et un centre de ressources territorial.

Pour épauler les PME, l'entreprise signe et renouvelle régulièrement des conventions avec les organismes consulaires ou d'aide aux entreprises. Depuis 2009, elle accueille également une antenne de Coopactive, coopérative d'activité et d'emploi pour les auto-entrepreneurs.

La Fondation Aéroports de Paris

Aéroports de Paris a développé le mécénat avec la création de la Fondation Aéroports de Paris, en 2003, et encourage le bénévolat. Le mécénat revêt trois formes : en financier, en nature, en compétences. Un comité des subventions statue sur les montants annuels et la nature des contributions des différentes directions d'Aéroports de Paris, ainsi que sur la dotation annuelle de la Fondation. Ce comité est présidé par le Directeur général adjoint Aménagement et Développement d'Aéroports de Paris. Son secrétariat est assuré par la Direction de l'environnement et du développement durable.

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

Placée sous l'égide de la Fondation de France, elle intervient financièrement dans le domaine des solidarités de proximité. Son comité exécutif, présidé par le Président-Directeur général d'Aéroports de Paris, a défini trois domaines d'action prioritaires : l'insertion et la formation, la citoyenneté et la lutte contre l'exclusion, le handicap et la santé. En moyenne, chaque projet reçoit une subvention de 10 000 euros. En 2013, la Fondation a versé 617 230 euros à 53 projets.

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

Aéroports de Paris exerce sa responsabilité 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 parties prenantes multiples, elle a créé, au sein de sa Direction de l'environnement et du développement durable, deux délégations territoriales : l'une pour Paris-Orly et l'autre pour Paris-Charles de Gaulle et Paris-Le Bourget. L'entreprise agit également au travers de structures partenariales consacrées à l'emploi et au développement du tissu économique. Des outils de communication sont mis en place avec nos parties prenantes.

Prestataires et fournisseurs

Aéroports de Paris fait partie des vingt entreprises à avoir obtenu le « Label Relations Fournisseur Responsables » décerné par la Médiation Inter-entreprises, entité dépendant du ministère du redressement productif.

Politique d'achat durable

Un code de déontologie achats, annexé au règlement intérieur d'Aéroports de Paris, établit les règles d'éthique vis-à-vis des

fournisseurs et prestataires. Ce code est notamment diffusé aux salariés. En 2012, la Direction des achats a mis à jour sa politique en matière d'achats officialisant la prise en compte de la Responsabilité Sociétale d'Entreprise (RSE) dans ceux-ci et a aussi signé le Pacte PME. En 2013, la Direction des achats en lien avec la Direction du développement durable et la Direction des ressources humaines ont engagé des actions visant à généraliser une notation RSE lors de l'attribution des marchés.

Marchés protégés et marchés d'insertion

En 2013, conformément à ses engagements, Aéroports de Paris a accru ses achats auprès des entreprises adaptées et du secteur protégé. Le montant alloué à ces achats a été de 380 milliers d'euros en 2013. Ce secteur est de plus en plus intégré dans les consultations d'entreprises et il est envisagé de lui réservier des filières. Une convention a été renouvelée en 2013 avec le GESAT⁽¹⁾, partenariat initié en 2011, pour aider la Direction des achats pour développer son chiffre d'affaires dans le secteur adapté.

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

Performance sociale des sociétés de sous-traitance

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

- * participation au référencement et à la sélection des candidatures dans le cas d'appels d'offres par la mise en place de critères sociaux évaluant la gestion sociale des prestataires avec des évaluations différentes selon les risques inhérents aux marchés concernés : qualité des relations sociales, de la gestion de l'emploi et des compétences, respect des temps de travail, politique de non-discrimination, travail dissimulé, et la réglementation en matière de santé et sécurité au travail ;
- * identification des risques inhérents à certains marchés pour mieux les anticiper et les gérer ;
- * réalisation d'audits en phase d'exécution sur les marchés à forts enjeux sociaux.

Loyauté des pratiques**Lutte contre la corruption**

Engagé depuis 2008, le partenariat d'Aéroports de Paris avec l'ONG Transparence International France a été reconduit en 2013 pour Aéroports de Paris SA, Aéroports de Paris Management et ADP Ingénierie. Il porte sur la déontologie, la prévention de la fraude et la lutte contre la corruption. Pour la société Aéroports de Paris, les actions marquantes des exercices 2012-2013, sont :

- * la lettre d'engagement du Président-Directeur général adressée à tous les managers en septembre 2012, sollicitant un acte d'engagement écrit de leur part, leur demandant de diffuser les règles de déontologie auprès des personnels placés sous leur responsabilité, et de s'assurer que ces derniers en ont compris la teneur et les respectent au quotidien ;
- * l'élaboration d'un programme triennal 2012-2014, dans la lignée du plan 2009-2011, pour renforcer les mesures de prévention, de détection et de traitement de la fraude ;
- * la nomination d'un référent éthique, en la personne du Directeur de l'audit et du contrôle interne, chargé de la mise en œuvre et

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

de l'animation du dispositif fraude, et la création d'un comité de traitement de la fraude.

Concernant l'extension du partenariat aux filiales, Aéroports de Paris Management, ADP Ingénierie et Hub One ont validé un plan d'actions.

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

Le domaine de la sécurité recouvre la sécurité relative aux aéronefs, dite aéroportuaire, et la protection des personnes et des installations.

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

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

La Direction générale de l'aviation civile (DGAC) contrôle et surveille systématiquement l'ensemble des activités dans ce domaine, notamment toute évolution significative des infrastructures et des procédures opérationnelles, et délivre un certificat de sécurité aéroportuaire à tout exploitant d'aérodrome démontrant que les dispositions mentionnées ci-dessus ont été prises. Les directions d'aéroport mettent en place les dispositifs pour s'assurer de l'obtention et du maintien du certificat de sécurité aéroportuaire.

En matière de protection des personnes et des installations, les politiques de prévention prises en réponse aux mesures et réglementations établies par l'État sont définies par la Direction de la sûreté et du

management des risques, qui s'assure de leur mise en œuvre au niveau des directions de l'entreprise. Il s'agit notamment des mesures relatives au Plan Vigipirate, aux obligations en matière de Défense, au statut d'OIV (Opérateur d'importance vitale), aux mesures de prévention incendie dans les ERP (Établissements recevant du public), de la protection sanitaire (plan Pandémie). Dans le cadre du statut d'OIV, les Plans particuliers de protection (PPP) établis en application du Plan de sécurité opérateur (PSO) sont mis en œuvre par les différentes entités concernées de l'entreprise.

Pour leur part, les directions d'aéroport et la Direction de l'immobilier sont chargées d'assurer la sécurité du patrimoine et des bâtiments placés sous leur responsabilité et des personnes qu'ils abritent. Elles s'assurent à ce titre du respect des obligations incombant au propriétaire (mises aux normes et mesures liées notamment au développement durable).

Enfin, concourant à la fois à la protection des aéronefs et des personnes, les pôles de viabilité hivernale (PVH) mis en place sur chacun des aéroports Paris-Charles de Gaulle, Paris-Orly et Paris-Le Bourget concentrent toutes les activités et les moyens dédiés à la neige et au dégivrage, définissent les règles, procédures et modes opératoires dans ces domaines. Ils couvrent les activités côté piste (routes, voies de circulation avions, pistes, aires de dégivrage...) et le réseau routier côté zone côté ville (routes et parcs de stationnement).

Autres actions engagées en faveur des droits de l'homme

Signataire du Pacte Mondial depuis 2003, Aéroports de Paris SA soutient et promeut ses engagements dans le respect des droits de l'homme à l'international. Concrètement, ses engagements font l'objet d'accords, de contrats et d'autoévaluation RSE avec ses fournisseurs et prestataires dans le respect des droits humains.

17.5 La politique de développement durable et de responsabilité sociétale d'entreprise (RSE) d'Aéroports de Paris

Mesure de la performance et amélioration continue

La responsabilité sociétale de l'entreprise constitue la déclinaison des principes du développement durable à l'échelle de l'entreprise. Aéroports de Paris exerce cette responsabilité vis-à-vis de ses parties prenantes notamment ses salariés, ses clients ou ses fournisseurs à travers une politique s'appuyant sur la réduction des impacts environnementaux de ses activités, des programmes de coopération économique et sociale avec ses territoires d'entreprise, dans un souci de responsabilité sociale.

Afin de démontrer son engagement, Aéroports de Paris s'est fixé comme objectif de devenir, d'ici 2015, la référence européenne dans le domaine aéroportuaire en matière de développement durable et de responsabilité sociétale, grâce notamment à la mise en œuvre du Grenelle de l'environnement.

La performance en matière de développement durable ou responsabilité sociétale est évaluée par une agence de notation extra-financière indépendante, VIGEO⁽¹⁾. La notation extra-financière était annuelle depuis 2005 avec une alternance de notation complète et de notation partielle. Une notation complète d'Aéroports de Paris portant sur les domaines du gouvernement d'entreprise, de l'environnement et de l'engagement sociétal, des ressources humaines, des droits humains et des comportements sur les marchés a été effectuée en 2010, associée à une notation des filiales (la performance du Groupe avait été jugée probante i.e. niveau 3). Depuis 2010, cet exercice est réalisé une année sur deux, cette périodicité permettant de tenir compte des délais nécessaires à l'accomplissement de certains plans d'action. En 2012, le périmètre de la notation extra-financière couvre la Maison-mère Aéroports de Paris SA, ADP Ingénierie, Aéroports de Paris Management et Hub One (anciennement Hub télécom). Les résultats pour le Groupe montrent une progression de 7 points, permettant de passer de la note 3 à 3+. Les scores d'Aéroports de Paris SA et de chacune des filiales notées sont en progression : la

Maison-mère enregistre un score en hausse sur tous les domaines et, bien qu'elles soient en retrait par rapport à cette dernière, les filiales connaissent toutes des performances assorties de tendances positives. Les axes d'amélioration alimentent des plans de progrès pilotés par chaque direction et coordonnée pour la Direction de l'environnement et du développement durable. La prochaine notation aura lieu à l'automne 2014.

Les facteurs de risque RSE sont identifiés et pris en compte dans notre management des risques (se référer au paragraphe « Les dispositifs et les procédures de contrôle interne et de gestion des risques » du rapport du Président sur les procédures de contrôle interne et de gestion des risques⁽²⁾).

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

Rapport de Responsabilité sociétale d'entreprise

Tous les ans, Aéroports de Paris rend compte de ses activités de développement durable dans son rapport de Responsabilité Sociétale d'Entreprise, établi selon les lignes directrices de la GRI (*Global Reporting Initiative*) et disponible sur son site Internet dans l'onglet développement durable. Parallèlement, la Direction de l'environnement et du développement durable déploie la politique de l'entreprise en suivant les lignes directrices de la norme ISO 26000 comme futur référentiel de la performance en matière de RSE.

Actions des filiales en matière de développement durable

En 2009, un réseau rassemblant le responsable du développement durable de chacune des principales filiales et la Direction de l'environnement et du développement durable d'Aéroports de Paris a été créé. Un exercice d'audit de notation extra-financière a eu lieu en 2010 pour les quatre principales filiales (ADP Ingénierie, Aéroports de Paris Management, Alyzia et Hub One). Chaque filiale, prenant en compte les axes d'amélioration issus de l'audit de notation, a ainsi défini et mis à jour en 2013 son plan d'actions en matière de développement durable. Celui-ci porte sur l'environnement, les ressources humaines et les règles applicables en matière de passation des marchés et est fondé sur la déclinaison de la politique d'Aéroports de Paris à la filiale concernée. En 2012, Hub One, ADP Ingénierie et Aéroports de Paris Management ont fait l'objet à nouveau d'une notation extra-financière : les performances sont pour chacune assorties de tendances positives. La prochaine notation aura lieu à l'automne 2014.

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

17.8 Note méthodologique du reporting social, sociétal et environnemental

La démarche de reporting social sociétal et environnemental du groupe Aéroports de Paris repose sur :

- * le système de reporting prévu par les articles L. 225-102-1 et R. 225-104 à R. 225-105 du Code de commerce français ;
- * et les principes de transparence de la *Global Reporting Initiative* (GRI 3.1), référentiel international en termes de reporting développement durable en cohérence avec la norme ISO 26000 relative à la responsabilité sociétale des organisations.

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

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

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

Périmètre

Le périmètre du reporting a pour objectif d'être représentatif des activités significatives du Groupe.

Domaine social

Le reporting social d'Aéroports de Paris est réalisé, depuis 2006, selon les exigences du Code de commerce, et prend comme base les effectifs inscrits et rémunérés au cours de l'année civile et exprimés en équivalent temps plein. Le périmètre des effectifs couvre Aéroports de Paris SA et les sociétés (contrôlées) du groupe porteuses de personnel et des filiales détenues à 50 % ou plus consolidées par intégration globale : ADP Ingénierie, Aéroports de Paris Management, Alyzia Sûreté et Hub One (anciennement Hub télécom).

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

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

(2) Voir annexe 2.

Domaine environnemental

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

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

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

Variation de périmètre

Les variations de périmètre sont prises en compte à la date de leur mise en service effective. Toutefois, il est toléré que des acquisitions, cessions, créations ou gains de contrats soient pris en compte uniquement après une pleine année d'exploitation selon l'activité exercé.

* Périmètre social : la mise à jour du périmètre s'effectue en année N.

* Périmètre environnemental : la mise à jour du périmètre s'effectue en année N+1.

Lorsque les données sont jugées pertinentes, la consolidation peut être effectuée selon le nouveau périmètre pour les années antérieures afin de faciliter les comparaisons (pro forma).

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

Méthodologie de reporting

La collecte, les méthodes de calculs et de consolidations sont définis dans des procédures rassemblées dans nos protocoles de reporting social et environnemental. La diffusion de ces protocoles est réalisée auprès des personnes impliquées à tous niveaux dans l'élaboration du reporting.

Pertinence et choix des indicateurs

Les indicateurs publiés par Aéroports de Paris visent à rendre compte des résultats annuels en matière de responsabilité sociétale du Groupe en toute transparence. Le choix des indicateurs s'effectue au regard des impacts sociaux, environnementaux et sociétaux de l'activité des sociétés du Groupe et des risques associés aux enjeux stratégiques d'entreprises.

Les données choisies reposent sur un socle commun répondant :

- * aux engagements et à la politique de responsabilité sociétale d'Aéroports de Paris ;
- * aux obligations réglementaires fixées par le gouvernement français ;
- * aux performances et impacts du Groupe relatifs aux principaux enjeux.

Les **indicateurs sociaux** publiés par Aéroport de Paris se basent sur trois niveaux d'indicateurs :

- * les thématiques de l'article R. 225-105-1 du Code de commerce français ;
- * les indicateurs du bilan social tels que prévus par la législation française ;

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

Les **indicateurs environnementaux** se fondent en cohérence avec les thématiques de l'article R. 225-105-1 du Code de commerce français et comportent cinq familles :

- * la préservation des ressources et les consommations : énergie, eau et matières premières ;
- * les pollutions et la gestion des déchets ;
- * les changements climatiques et l'adaptation ;
- * les certifications et les projets labellisés ;
- * la formation et la sensibilisation à l'environnement ;
- * les dépenses pour prévenir les conséquences de l'activité sur l'environnement.

Le choix des indicateurs a été réalisé selon une approche pertinente permettant la comparabilité et la compréhension avec les enjeux réels du Groupe pour l'environnement.

Limites méthodologiques et spécificités

Les méthodologies utilisées pour certains indicateurs sociaux et environnementaux peuvent présenter des limites du fait :

- * de la variation des corps de métiers entre Aéroports de Paris SA et les filiales ;
- * des particularités des lois sociales de certains pays ;
- * de la variation du périmètre d'activité d'une année sur l'autre ;
- * de la difficulté de récupérer de l'information en cas de sous-traitance et/ou de société en participation avec des partenaires extérieurs ;
- * des modalités de collecte et de saisie de ces informations ;
- * de la disponibilité des données durant l'exercice de reporting.

Le rapport de gestion 2013 fait état des données connues par le Groupe à la date de fin d'exercice. Ces données pourraient toutefois faire l'objet de corrections au cours de l'année suivante, si une anomalie significative était avérée et sous réserve d'une justification détaillée.

Il est à noter que les données publiées dans le rapport de gestion 2012 du groupe Aéroports de Paris n'ont fait l'objet d'aucune correction au cours de l'exercice 2013.

Pour les indicateurs déchets :

- * une partie des déchets de chantier est prise en compte par les prestataires chargés de la construction et n'est pas comptabilisée dans le volume total de DIB collecté ;
- * le taux de valorisation des DIB est calculé comme la part de déchets dont le traitement est une valorisation matière pour les déchets suivants : déchets générés en interne y compris les déchets générés en aérogare (passagers, commerces).

La périodicité de reporting des données environnementales est modifiée de l'année civile à octobre N-1 à fin septembre de l'année N (à l'exception des émissions de CO₂ des centrales qui restent en année civile).

Les données environnementales de l'année 2012 ont été reconsolidées afin de faciliter la comparaison avec les données environnementales 2013.

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 en deux phases :

- première phase : chaque entité (Aéroports de Paris SA et filiales) consolide les données de son périmètre. Lors des consolidations, des contrôles de cohérence sur les données sont effectués. Les données consolidées et contrôlées au niveau entité sont ensuite mises à la disposition de la DRH Groupe,

- deuxième phase : la DRH du Groupe consolide les données sur l'intégralité du périmètre et veille à leur cohérence ;

* les **données environnementales** sont collectées, contrôlées, consolidées et validées au niveau de chaque direction d'aéroport par le responsable environnement. Elles sont ensuite consolidées

par la Direction du développement durable. Lors des consolidations, des contrôles de cohérence sur les données sont effectués. Des comparaisons avec les résultats des années précédentes sont effectuées. Les écarts jugés significatifs font l'objet d'une analyse et d'un traitement approfondi.

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

Tout écart à ces méthodes est explicité au sein du protocole de reporting et lors de l'exercice de reporting.

Contrôles externes

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

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



18

Principaux actionnaires

18.1 ACTIONNARIAT DE LA SOCIÉTÉ	(RFA)	137
Répartition du capital		137
Actionnariat du personnel		138
18.2 CHANGEMENT DE CONTRÔLE	(RFA)	
DE LA SOCIÉTÉ		138

18.3 PACTES D'ACTIONNAIRES	138
Alliance avec Schiphol Group	138
Pacte d'actionnaires entre l'État français et le Fonds stratégique d'investissement	139

18.1 Actionnariat de la société

En application de l'article L. 6323-1 du Code des transports, l'État français doit détenir la majorité du capital. Au 31 décembre 2013, il détient 50,6 % du capital et des droits de vote de la Société. La Société estime qu'il n'y a pas de risque que le contrôle par l'État soit exercé de manière abusive. Il n'existe pas de titre non représentatif du capital. Voir le chapitre 16 « Fonctionnement des organes d'administration et de gestion de la Société » pour ce qui concerne les mesures en matière de contrôle de l'actionnaire majoritaire.

Aéroports de Paris a procédé à l'identification de ses actionnaires par la réalisation d'un TPI (titres au porteur identifiable) au 31 décembre 2013 sur la base des seuils suivants : intermédiaires détenant un minimum de 20 000 actions, actionnaires détenant un minimum de 50 actions. En ajoutant les actionnaires au nominatif, 95,7 % du capital a été identifié. Le TPI a identifié 266 investisseurs institutionnels.

Répartition du capital

Actionnaires	Au 31/12/2013		Au 31/12/2012	
	% du capital et des droits de vote	Nombre d'actions	% du capital et des droits de vote	Nombre d'actions
État français	50,6 %	50 106 687	54,5 %	53 970 958
Schiphol Group	8,0 %	7 916 848	8,0 %	7 916 848
Fonds Stratégique d'Investissement	0,0 %	-	5,6 %	5 536 988
Société du groupe Vinci	8,0 %	7 916 848	3,3 %	3 272 880
Predica/Crédit Agricole Assurances	4,8 %	4 757 291	0,0 %	-
Institutionnels français	8,0 %	7 901 558	9,2 %	9 144 926
Institutionnels non-résidents	12,9 %	12 785 629	11,0 %	10 866 434
Actionnaires individuels français et non identifiés	6,0 %	5 921 680	6,6 %	6 552 923
Salariés ⁽¹⁾	1,7 %	1 651 236	1,7 %	1 668 643
Autodétention ⁽²⁾	0,0 %	2 823	0,0 %	30 000
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 Aéroports du PEG d'Aéroports de Paris.

(2) Dans le cadre du programme de rachat d'actions. Ces actions sont privées de droit de vote.

Les franchissements des seuils légaux dont la Société a été informée depuis son introduction en bourse en juin 2006 sont les suivants :

- * franchissement à la baisse par l'État français du seuil légal des deux tiers du capital et des droits de vote le 1^{er} décembre 2008, la détention de l'État étant de 60,4 % à l'issue de ce franchissement ;
- * franchissement à la hausse par Schiphol Group du seuil légal de 5 % du capital et des droits de vote le 1^{er} décembre 2008, la détention de 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 0,72 % 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 % du capital et des droits de vote à l'issue de ce franchissement.

Voir le paragraphe du chapitre 21 « Droits attachés aux actions » pour ce qui concerne les droits de vote des actionnaires.

Actionnariat du personnel

Un fonds commun de placement d'entreprise (FCPE), le FCPE Aéroparts, a été créé pour les besoins de la conservation et de la gestion des actions acquises par les ayants droit relevant des sociétés adhérentes du Plan d'Épargne Groupe (PEG). Le conseil de surveillance de ce FCPE Aéroparts est composé de 6 salariés représentant les porteurs de parts, eux-mêmes porteurs de parts, et de 6 représentants d'Aéroports de Paris et des sociétés ayant adhéré au PEG. Les représentants des salariés porteurs de parts sont élus par les porteurs de parts, le conseil de surveillance comportant au moins un porteur de parts de chaque compartiment. Le conseil de surveillance exerce notamment le droit de vote attaché aux titres compris dans le fonds et à cet égard désigne un ou plusieurs mandataires pour représenter le fonds aux assemblées générales de la Société.

18.2 Changement de contrôle de la société RFA

À la connaissance de la Société, il n'existe aucun accord dont la mise en œuvre pourrait, à une date ultérieure, entraîner un changement de contrôle de la Société. L'article L. 6323-1, alinéa 2, du Code des transports dispose que la majorité du capital de la Société est détenue

par l'État et, aux termes de l'article 7 des statuts de la Société, « les modifications du capital ne peuvent avoir pour effet de faire perdre à l'État la majorité du capital social ».

18.3 Pactes d'actionnaires

Alliance avec Schiphol Group

Dans le cadre de la mise en place d'un accord de coopération industrielle, conclu le 14 novembre 2008 et d'une durée de 12 ans à compter du 1^{er} décembre 2008, entre Aéroports de Paris et Schiphol Group (« l'Accord de coopération »), prévoyant des participations croisées entre Aéroports de Paris et Schiphol Group, deux accords ont été conclus : un pacte d'actionnaires concernant Aéroports de Paris, conclu entre l'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.

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

Terme et causes de résiliation des accords

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

Pacte d'actionnaires concernant Schiphol Group

Dans le cadre de l'Accord de coopération, Aéroports de Paris, Schiphol Group, l'État hollandais, la ville d'Amsterdam et la ville de Rotterdam ont conclu un pacte d'actionnaires concernant Schiphol Group. Des termes et conditions de ce pacte sont similaires à ceux du pacte d'actionnaires concernant Aéroports de Paris décrit ci-dessus.

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

Absence d'action de concert entre l'État et Schiphol Group

L'État et Schiphol Group ont indiqué qu'ils n'agissent pas et qu'ils n'entendent pas agir de concert vis-à-vis d'Aéroports de Paris.

Pacte d'actionnaires entre l'État français et le Fonds stratégique d'investissement

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



Opérations avec les apparentés

19.1 RELATIONS AVEC L'ÉTAT ET LES AUTORITÉS ADMINISTRATIVES	140
Contrôle économique et financier	140
Cour des comptes	140
Inspection générale des finances	140
Conseil général de l'environnement et du développement durable	140

19.2 RELATIONS AVEC DES APPARENTÉS	141
---	------------

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 23 juillet 2010, le Contrat de Régulation Économique avec l'État, portant sur la période tarifaire 2011-2015 (voir le paragraphe du chapitre 6 « Les redevances ») ;
- * le 30 mars 2006, une convention avec l'État fixant les modalités de rétrocession par Aéroports de Paris à l'État d'une partie de la plus-value immobilière dans l'hypothèse de la fermeture à la circulation aérienne publique de tout ou partie d'un aérodrome exploité par Aéroports de Paris (voir le paragraphe du chapitre 8 « Propriétés immobilières et équipements ») ;
- * quatre conventions financières avec l'État en 2006 en application de l'article 2 de la loi du 20 avril 2005 qui déterminent les montants et les modalités de versement des sommes dues par l'État en contrepartie de la reprise à son profit des biens nécessaires à l'exercice de ses missions de service public (voir le paragraphe du chapitre 8 « Propriétés immobilières et équipements »).

D'autre part, deux conventions ont été conclues entre Aéroports de Paris et l'État français relatives à l'organisation du secours incendie et du prompt secours : la première en octobre 2009 concernant l'aéroport de Paris-Charles de Gaulle, et la seconde en février 2012 concernant l'aéroport de Paris-Orly. Par ailleurs, Aéroports de Paris et les services compétents de l'État (notamment la Direction générale de l'aviation civile et la Direction générale de la santé) ont repris des discussions afin de déterminer les conditions dans lesquelles doit être organisée l'aide médicale urgente sur les deux aéroports.

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 2013, 2012 et 2011 figurent respectivement en annexe 1 du présent document de référence, du document de référence 2012 et du document de référence 2011.



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



20.1 COMPTES CONSOLIDÉS ET ANNEXES DU GROUPE AÉROPORTS DE PARIS AU 31 DÉCEMBRE 2013	143	20.4 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS	245
Compte de résultat consolidé	143	20.5 INFORMATIONS FINANCIÈRES PRO FORMA	246
État du résultat global	144	20.6 INFORMATIONS FINANCIÈRES INTERMÉDIAIRES	246
État consolidé de la situation financière	145	20.7 POLITIQUE DE DISTRIBUTION DES DIVIDENDES	246
Tableau des flux de trésorerie consolidés	146	20.8 PROCÉDURES JUDICIAIRES ET D'ARBITRAGE	246
Tableau de variation des capitaux propres consolidés	147	20.9 CHANGEMENT SIGNIFICATIF DE LA SITUATION FINANCIÈRE OU COMMERCIALE DEPUIS LE 31 DÉCEMBRE 2013	247
Annexe aux comptes consolidés	148		
20.2 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS	211		
20.3 COMPTES SOCIAUX ET ANNEXES D'AÉROPORTS DE PARIS AU 31 DÉCEMBRE 2013	213		
Actif du bilan	213		
Passif du bilan	214		
Compte de résultat	215		
Soldes intermédiaires de gestion	216		
Capacité d'autofinancement	217		
Tableau des flux de trésorerie	217		
Annexes aux comptes sociaux	218		

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



20.1 Comptes consolidés et annexes du groupe Aéroports de Paris au 31 décembre 2013

Compte de résultat consolidé

(en milliers d'euros)	Notes	Année 2013	Année 2012*
Produit des activités ordinaires	9	2 754 457	2 640 450
Autres produits opérationnels courants	10	11 852	31 896
Production immobilisée et stockée		65 694	61 716
Achats consommés	11	(132 824)	(115 088)
Charges de personnel	12	(721 055)	(699 406)
Autres charges opérationnelles courantes	13	(903 413)	(885 182)
Dotations et dépréciations nettes de reprises	14	(436 977)	(417 862)
Quote-part de résultat des entreprises mises en équivalence opérationnelles	17	42 744	37 981
Autres produits et charges opérationnels	15	(23 947)	(2 931)
Résultat opérationnel (y compris MEE opérationnelles)**		656 531	651 574
Produits financiers	16	65 157	74 464
Charges financières	16	(205 237)	(205 515)
Résultat financier	16	(140 080)	(131 051)
Quote-part de résultat des entreprises mises en équivalence non opérationnelles	17	(2 421)	(787)
Résultat avant impôt		514 030	519 736
Impôts sur les résultats	18	(209 392)	(176 345)
Résultat net des activités poursuivies		304 638	343 391
Résultat net des activités non poursuivies		-	(4 856)
Résultat de la période		304 638	338 535
Résultat attribuable aux participations ne donnant pas le contrôle		(102)	(67)
Résultat attribuable aux propriétaires de la société mère		304 740	338 602
Résultats par action attribuables aux propriétaires de la société mère :			
Résultat de base par action (en euros)	19	3,08	3,42
Résultat dilué par action (en euros)	19	3,08	3,42
Résultats des activités poursuivies par action attribuables aux propriétaires de la société mère :			
Résultat de base par action (en euros)	19	3,08	3,47
Résultat dilué par action (en euros)	19	3,08	3,47
Résultats des activités non poursuivies par action attribuables aux propriétaires de la société mère :			
Résultat de base par action (en euros)	19	-	(0,05)
Résultat dilué par action (en euros)	19	-	(0,05)

* Chiffres retraités conformément à IAS 19 révisée (note 3.3) et au changement de méthode décrit en note 12.2.5.

** Incluant la quote-part du résultat des entreprises mises en équivalence opérationnelles.

Etat du résultat global

(en milliers d'euros)	Année 2013	Année 2012*
Résultat de la période	304 638	338 535
Eléments non recyclables en résultat :	-	-
• Écarts de conversion	(8 560)	(1 009)
• Variations de juste valeur des instruments de couvertures de flux futurs	661	(5 653)
• Impôt correspondant**	(228)	1 946
• Impact IAS 19 révisée	6 304	(45 601)
• Eléments de résultat global afférents aux entreprises associées, nets d'impôt	15 533	(17 274)
Eléments recyclables en résultat :	13 710	(67 591)
RÉSULTAT GLOBAL TOTAL POUR LA PÉRIODE	318 348	270 944
Résultat global total pour la période attribuable :		
• aux participations ne donnant pas le contrôle	(105)	(69)
• aux propriétaires de la société mère	318 454	271 013

* Chiffres retraités conformément à IAS 19 révisée (note 3.3) et au changement de méthode décrit en note 12.2.5.
 ** Concerne exclusivement les variations de juste valeur des instruments de couvertures de flux de trésorerie.

État consolidé de la situation financière

Actifs

(en milliers d'euros)	Notes	Au 31/12/2013	Au 31/12/2012*
Immobilisations incorporelles	20	88 405	94 438
Immobilisations corporelles	21	5 986 608	6 027 544
Immeubles de placement	22	441 411	404 707
Participations dans les entreprises mises en équivalence	17	1 157 876	1 144 786
Autres actifs financiers non courants	23	138 695	154 983
Actifs d'impôt différé	18	1 005	2 314
Actifs non courants		7 814 000	7 828 772
Stocks		16 802	15 777
Clients et comptes rattachés	24	554 712	512 160
Autres créances et charges constatées d'avance	25	105 963	106 098
Autres actifs financiers courants	23	91 035	111 252
Actifs d'impôt exigible	18	573	11 687
Trésorerie et équivalents de trésorerie	26	1 055 629	797 121
Actifs courants		1 824 714	1 554 095
TOTAL DES ACTIFS		9 638 714	9 382 867

Capitaux propres et passifs

(en milliers d'euros)	Notes	Au 31/12/2013	Au 31/12/2012*
Capital	27	296 882	296 882
Primes liées au capital	27	542 747	542 747
Actions propres	27	(233)	(1 751)
Résultats non distribués	27	3 036 583	2 923 540
Autres éléments de capitaux propres	27	(51 144)	(49 325)
Capitaux propres – part du Groupe		3 824 835	3 712 093
Participations ne donnant pas le contrôle	27	53	158
Total des capitaux propres		3 824 888	3 712 251
Emprunts et dettes financières à long terme	29	3 649 172	3 483 011
Provisions pour engagements sociaux – part à plus d'un an	12	344 207	360 970
Autres provisions non courantes	28	72 277	60 374
Passif d'impôt différé	18	228 327	201 829
Autres passifs non courants	31	69 401	73 775
Passifs non courants		4 363 384	4 179 959
Fournisseurs et comptes rattachés	32	363 997	459 561
Autres dettes et produits constatés d'avance	33	476 331	523 441
Emprunts et dettes financières à court terme	29	527 522	470 230
Provisions pour engagements sociaux – part à moins d'un an	12	13 258	15 448
Autres provisions courantes	28	46 096	21 447
Passif d'impôt exigible	18	23 239	530
Passifs courants		1 450 443	1 490 657
TOTAL DES CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS		9 638 714	9 382 867

* Chiffres retraités conformément à IAS 19 révisée (note 3.3) et au changement de méthode décrit en note 12.2.5.

Tableau des flux de trésorerie consolidés

(en milliers d'euros)	Notes	Année 2013	Année 2012*
Résultat opérationnel (y compris MEE opérationnelles)**		656 531	651 574
Charges (produits) sans effet sur la trésorerie	34	413 913	368 720
Produits financiers nets hors coût de l'endettement		(1 292)	807
Capacité d'autofinancement opérationnelle avant impôt		1 069 152	1 021 101
Variation du besoin en fonds de roulement	34	(93 978)	107 942
Impôts sur le résultat payés		(161 608)	(213 630)
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles		813 566	915 413
Cessions de filiales (nettes de la trésorerie cédée) et entreprises associées	34	-	19 946
Acquisition de filiales et participations (nette de la trésorerie acquise)	34	-	(739 569)
Investissements corporels et incorporels	34	(443 823)	(646 569)
Variation des dettes et avances sur acquisitions d'immobilisations		(75 776)	(62 639)
Acquisitions de participations non intégrées		(53)	-
Variation des autres actifs financiers		1 659	(14 624)
Produits provenant des cessions d'immobilisations corporelles		3 594	2 240
Dividendes reçus	34	35 001	17 185
Flux de trésorerie utilisés pour les activités d'investissement		(479 398)	(1 424 030)
Subventions reçues au cours de la période		815	7 883
Produits de l'émission d'actions ou autres instruments de capitaux propres		(2 973)	4 695
Cessions (acquisitions) nettes d'actions propres		1 566	(1 733)
Dividendes versés aux actionnaires de la société mère	34	(204 849)	(174 171)
Encaissements provenant des emprunts à long terme		593 745	1 302 985
Remboursement des emprunts à long terme		(344 204)	(845 035)
Intérêts payés		(180 964)	(168 318)
Produits financiers encaissés		60 233	70 434
Flux de trésorerie provenant des activités de financement		(76 632)	196 740
Incidences des variations de cours des devises		(168)	(48)
VARIATION DE TRÉSORERIE ET D'ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE		257 368	(311 925)
Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture de la période	34	795 893	1 107 818
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture de la période	34	1 053 261	795 893

* Chiffres retraités conformément à IAS 19 révisée (note 3.3) et au changement de méthode décrit en note 12.2.5.

** Incluant la quote-part du résultat des entreprises mises en équivalence opérationnelles.

Tableau de variation des capitaux propres consolidés

(en milliers d'euros)	Capital	Primes liées au capital	Actions propres	Résultats non distribués	Autres éléments de capitaux propres			Part Groupe	Participations ne donnant pas le contrôle	Total
					Écarts de conversion	Écarts actuariels IAS 19R	Réserve de juste valeur			
Situation au 01/01/2012 (publié)	296 882	542 747	-	2 758 639	(809)		1 799	3 599 258	227	3 599 485
Impact OCI IAS 19 révisée (cf. note 3.3)				27 872				27 872		27 872
Situation au 01/01/2012 (retraité)	296 882	542 747	-	2 786 511	(809)	-	1 799	3 627 130	227	3 627 357
Résultat de la période				338 602				338 602	(67)	338 535
Autres éléments de capitaux propres				(17 274)	(1 007)	(45 601)	(3 706)	(67 588)	(2)	(67 590)
Résultat global – Année 2012	-	-	-	321 328	(1 007)	(45 601)	(3 706)	271 014	(69)	270 945
Mouvements sur actions propres				(1 752)	18			(1 734)		(1 734)
Dividendes					(174 171)			(174 171)		(174 171)
Autres variations				(10 146)				(10 146)		(10 146)
SITUATION AU 31/12/2012	296 882	542 747	(1 752)	2 923 540	(1 816)	(45 601)	(1 907)	3 712 093	158	3 712 251

(en milliers d'euros)	Capital	Primes liées au capital	Actions propres	Résultats non distribués	Autres éléments de capitaux propres			Part Groupe	Participations ne donnant pas le contrôle	Total
					Écarts de conversion	Écarts actuariels IAS 19R	Réserve de juste valeur			
Situation au 01/01/2013 (publié)	296 882	542 747	(1 751)	2 898 309	(1 816)		(1 907)	3 732 464	158	3 732 622
Impact OCI IAS 19 révisée (cf. note 3.3)				27 872		(45 601)		(17 729)		(17 729)
Impact résultat IAS 19 révisée (cf. note 3.3)				(2 641)				(2 641)		(2 641)
Situation au 01/01/2013 (retraité)	296 882	542 747	(1 751)	2 923 540	(1 816)	(45 601)	(1 907)	3 712 094	158	3 712 252
Résultat de la période				304 740				304 740	(102)	304 638
Autres éléments de capitaux propres				15 533	(8 556)	6 304	433	13 714	(3)	13 711
Résultat global – Année 2013	-	-	-	320 273	(8 556)	6 304	433	318 454	(105)	318 349
Mouvements sur actions propres				1 518	48			1 566		1 566
Dividendes					(204 849)			(204 849)		(204 849)
Autres variations				(2 429)				(2 429)		(2 429)
SITUATION AU 31/12/2013	296 882	542 747	(233)	3 036 583	(10 372)	(39 298)	(1 474)	3 824 835	53	3 824 888

Voir les commentaires en note 27.

Annexe aux comptes consolidés**Sommaire détaillé des notes aux comptes consolidés**

NOTE 1	Déclaration de conformité	148	NOTE 21	Immobilisations corporelles	190
NOTE 2	Remarques préliminaires	149	NOTE 22	Immeubles de placement	191
NOTE 3	Comparabilité des exercices	149	NOTE 23	Autres actifs financiers	193
NOTE 4	Règles et méthodes comptables	151	NOTE 24	Clients et comptes rattachés	193
NOTE 5	Gestion du risque financier	159	NOTE 25	Autres créances et charges constatées d'avance	194
NOTE 6	Gestion du capital	161	NOTE 26	Trésorerie et équivalents de trésorerie	194
NOTE 7	Soldes intermédiaires de gestion	162	NOTE 27	Capitaux propres	195
NOTE 8	Information sectorielle	163	NOTE 28	Autres provisions	196
NOTE 9	Produit des activités ordinaires	165	NOTE 29	Dettes financières	196
NOTE 10	Autres produits opérationnels courants	165	NOTE 30	Instruments financiers	198
NOTE 11	Achats consommés	166	NOTE 31	Autres passifs non courants	203
NOTE 12	Coût des avantages du personnel	166	NOTE 32	Fournisseurs et comptes rattachés	204
NOTE 13	Autres charges opérationnelles courantes	177	NOTE 33	Autres dettes et produits constatés d'avance	204
NOTE 14	Amortissements, dépréciations et provisions	178	NOTE 34	Flux de trésorerie	205
NOTE 15	Autres produits et charges opérationnels	178	NOTE 35	Informations relatives aux parties liées	207
NOTE 16	Résultat financier	179	NOTE 36	Engagements hors bilan	208
NOTE 17	Entreprises mises en équivalence	181	NOTE 37	Honoraires des Commissaires aux comptes	209
NOTE 18	Impôts	186	NOTE 38	Liste des sociétés du périmètre de consolidation	209
NOTE 19	Résultat par action	189	NOTE 39	Événements postérieurs à la clôture	210
NOTE 20	Immobilisations incorporelles	189			

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 2013 ont été établis en conformité avec les normes « IFRS » (International Financial Reporting Standards) telles qu'adoptées par l'Union européenne au 31 décembre 2013.

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

Ces principes ne diffèrent pas des normes IFRS telles que publiées par l'IASB dans la mesure où l'application des normes et interprétations obligatoires aux exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2013 et non encore approuvées par l'Union européenne est sans incidence sur les comptes du Groupe Aéroports de Paris.

NOTE 2 Remarques liminaires

Les comptes du groupe Aéroports de Paris au 31 décembre 2013 ont été arrêtés par le conseil d'administration du 19 février 2014. Ces comptes ne seront définitifs qu'à l'issue de l'assemblée générale des actionnaires qui se tiendra le 15 mai 2014.

Aéroports de Paris (« la Société ») est une entreprise domiciliée en France.

Nom de la société mère : Aéroports de Paris

Siège social : 291, boulevard Raspail – 75014 Paris

Forme juridique : Société anonyme au capital de 296 881 806 euros

SIREN : 552 016 628 RCS Paris

La monnaie de présentation des comptes consolidés est l'euro.

Les entreprises incluses dans le périmètre de consolidation ont établi leurs comptes sociaux annuels à la date du 31 décembre 2013, 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

TAV Airports

TAV Airports n'a pas été retenue pour la réalisation du nouvel aéroport d'Istanbul. Aéroports de Paris a pris acte de la décision de l'autorité de l'Aviation Civile turque du 3 mai 2013 de retenir un autre candidat que TAV Havalimanları Holding A.Ş. (« TAV Airports »), pour la construction et la concession du nouvel aéroport d'Istanbul. Cependant, TAV Havalimanları Holding A.Ş a reçu du DHMI (Direction générale de l'aviation civile turque) la confirmation qu'elle serait indemnisée des pertes de profit qu'elle supporterait en cas d'ouverture d'un autre aéroport avant la fin de la concession de l'aéroport d'Istanbul Atatürk prévue en janvier 2021.

Plan de départs volontaires

Augustin de Romanet, Président-Directeur général du groupe Aéroports de Paris, a annoncé au comité d'entreprise le 18 juillet 2013 l'ouverture de négociation auprès des organisations syndicales d'un Plan de Départ Volontaire portant sur un maximum de 370 postes. La population éligible concerne 2 350 personnes.

Le plan autorise le départ suivant 3 possibilités :

- * départ à la retraite pour les salariés ayant acquis le droit à la retraite à taux plein ;
- * congés de fin de carrière pendant un maximum de 36 mois jusqu'à ce que les salariés acquièrent leurs droits à la retraite à taux plein ;
- * départ pour projets personnels (création/reprise d'entreprise, contrat de travail dans une autre entreprise, reconversion vers d'autres activités...).

3.2 Financement

Émission d'emprunt obligataire

En juin 2013, Aéroports de Paris a émis un emprunt obligataire à 15 ans d'un montant de 600 millions d'euros. Cet emprunt porte intérêt à 2,75 % et a une date de remboursement fixée au 5 juin 2028 (note 29).

Le produit net de l'émission des obligations est destiné au financement des besoins d'investissements.

Remboursements d'emprunts

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

En juin 2013, Aéroports de Paris a remboursé un emprunt bancaire d'une valeur nominale de 38 millions d'euros, arrivé à échéance.

3.3 Changements de méthodes comptables

Les états financiers du Groupe sont établis en conformité avec les normes "IFRS" (International Financial Reporting Standards) et les interprétations IFRIC telles qu'adoptées par l'Union européenne. Le référentiel IFRS tel qu'adopté par l'Union européenne peut être consulté sur le site Internet de la Commission européenne :

http://ec.europa.eu/internal_market/accounting/ias/index_fr.htm.

Les normes comptables internationales appliquées dans les comptes annuels au 31 décembre 2013 sont celles d'application obligatoire au sein de l'Union européenne à cette date et sont comparables à celles appliquées au 31 décembre 2012 à l'exception de celles relatives aux nouvelles normes et interprétations applicables obligatoirement en 2013 et qui n'ont pas été appliquées par anticipation antérieurement.

Les normes et interprétations d'application obligatoire à compter du 1^{er} janvier 2013 et non appliquées par anticipation sont les suivantes :

- * IAS 19 révisée – Avantages du personnel (publiée en juin 2011). Cet amendement supprime la méthode du corridor et supprime le rendement attendu des actifs du régime au profit d'un intérêt financier net calculé sur la base du taux utilisé pour actualiser les obligations à prestations définies. La nature de cet amendement est détaillée ci-dessous et les effets sont détaillés en note 12.

Depuis le 1^{er} janvier 2013, l'amendement de la norme IAS 19 « Avantages du personnel » est d'application obligatoire avec effet rétrospectif au 1^{er} janvier 2012. Cet amendement :

- * supprime l'option permettant de différer la reconnaissance des gains et pertes actuariels, appelée « méthode du corridor » ; tous les écarts actuariels sont désormais comptabilisés immédiatement en autres éléments du résultat global ;

- * supprime le rendement attendu des actifs du régime au profit d'un intérêt financier net calculé sur la base du taux utilisé pour actualiser les obligations à prestations définies ;
- * supprime l'amortissement différé du coût des services passés en cours d'acquisition ; tous les coûts des services passés sont désormais comptabilisés immédiatement en résultat ;
- * prévoit la comptabilisation au compte de résultat des coûts relatifs à l'administration des plans autres que ceux liés à la gestion des actifs de couverture quand ils sont encourus ;
- * supprime l'option qui permettait d'inclure ces coûts dans le calcul du rendement attendu des actifs de couverture ou dans l'engagement ;
- * complète la liste des informations requises concernant les régimes à prestations définies, en y incluant notamment des informations relatives aux caractéristiques des plans et aux risques encourus par les entités relativs à de tels plans.

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

Les impacts de l'application de la révision de cette norme ainsi que le changement de méthode sont exposés en note 12.2.5 ;

- * IFRS 13 – Evaluation de la juste valeur (publiée en mai 2011). Cette nouvelle norme donne une définition unique de la juste valeur et fournit un cadre d'évaluation de la juste valeur. Son application n'a pas d'incidence significative sur les comptes du Groupe ;
- * amendement IFRS 7 – Compensation d'actifs financiers et de passifs financiers (publié en décembre 2011). Cet amendement prévoit de nouvelles informations sur les instruments financiers qui sont compensés en IFRS, et sur ceux faisant l'objet d'accord de compensation globale exécutoire ou d'un accord similaire. En l'absence d'accord de ce type, cet amendement n'a pas d'incidence pour le Groupe ;
- * amendement IAS 12 – Impôt différé – Recouvrement des actifs sous-jacents (publié en décembre 2010). Cet amendement vise notamment à modifier le principe d'évaluation des impôts différés relatifs aux immeubles de placement évalués à la juste valeur selon IAS 40. Il n'a pas d'incidence dans les comptes du Groupe, les immeubles de placement étant évalués au coût ;
- * amendements Améliorations des IFRS, cycle 2009-2011 (publiés en mai 2012) portant notamment sur les normes IAS 1 (informations comparatives), IAS 16 (classement des pièces détachées, pièces de rechange et matériel d'entretien), et IAS 32 (taxes sur les distributions liées aux porteurs d'instruments de capitaux propres et coûts de transaction). Ces amendements n'ont pas d'impact pour le Groupe ;
- * IFRIC 20 – Frais de découverte engagés pendant la phase d'exploitation d'une mine à ciel ouvert (publiée en octobre 2011). Aéroports de Paris n'est pas concerné par cette interprétation ;
- * amendements IFRS 1 – Prêts publics (publié en mars 2012) et hyperinflation grave et suppression des dates d'application fermes pour les premiers adoptants (publié en décembre 2010). Aéroports de Paris n'est pas concerné par ces amendements. Aéroports de Paris a choisi de ne pas appliquer par anticipation

les normes, amendements ou interprétations suivants qui ont été adoptés par l'Union européenne :

- * amendements IAS 32 – Compensation d'actifs et de passifs financiers (application obligatoire en 2014) ;
- * IFRS 10 : États financiers consolidés, IFRS 11 : Partenariats, IFRS 12 : Informations à fournir sur les participations dans d'autres entités, IAS 28 révisée : Participations dans des entreprises associées et des joint-ventures, ainsi que les amendements consécutifs (application obligatoire en 2014) ;
- * amendement IAS 36 – Informations sur la valeur recouvrable des actifs non financiers (application obligatoire en 2014) ;
- * amendement IAS 39 – Novation des dérivés et maintien de la comptabilité de couverture (application obligatoire en 2014).

Enfin, le Groupe n'applique pas les textes suivants qui n'ont pas été approuvés par l'Union européenne au 31 décembre 2013 et qui ne sont donc pas d'application obligatoire :

- * IFRS 9 – Instruments financiers (publiée en novembre 2009) et les amendements consécutifs (publiés en décembre 2011 et novembre 2013) ;
- * IFRIC 21 – Prélèvements opérés par les autorités publiques auprès des entités actives sur un marché particulier (publiée en mai 2013) ;
- * amendement IAS 19 révisée – Régimes à prestations définies, cotisations versées par les membres du personnel (publié en novembre 2013) ;
- * améliorations annuelles des IFRS 2010-2012 et 2011-2013 (publiées en décembre 2013).

L'application en 2014 des nouvelles normes IFRS 10, IFRS 11, IFRS 12 et IAS 28 révisée ne devrait pas avoir d'incidence significative sur les comptes du Groupe. S'agissant des autres textes non encore appliqués, des travaux sont en cours afin de déterminer les impacts.

3.4 Évolution du périmètre de consolidation

3.4.1 Modifications en 2013

Les mouvements de périmètre de l'exercice sont les suivants :

- * prise de participation dans la société panaméenne : Consorcio PM Terminal Sur Tocumen SA à hauteur de 36 % par ADP Ingénierie ;
- * prise de participation par Aéroports de Paris Management à hauteur de 100 % dans la société croate AMS – Airport Management Services d.o.o (OSC). Cette société est consolidée par intégration globale ;
- * prise de participation par Aéroports de Paris Management à hauteur de 20,77 % et par TAV Airports à hauteur de 15 % – soit un pourcentage de détention pour Aéroports de Paris de 26,47 % – dans le groupe ZAIC-A Limited. Ce dernier détenant à 100 % deux entités qui exploitent les concessions de l'aéroport de Zagreb : MZLZ – Upravitelj Zračne Luke Zagreb d.o.o (OPCO) et Medunarodna Zračna Luka Zagreb d.d. (MZLZ).

Ces évolutions de périmètre ne sont pas significatives aux bornes du groupe Aéroports de Paris.

3.4.2 Rappel des mouvements de périmètre 2012

L'exercice 2012 avait enregistré les mouvements de périmètre suivants :

- * prise de participation dans TAV Airports et TAV Construction respectivement à 38 % et 49 % par des holdings détenues à 100 % par Aéroports de Paris SA ;
- * l'entrée dans le périmètre de :
 - la société Nomadvice Group et ses filiales (groupe Nomadvice) détenues depuis août 2012 à 100 % par Hub One,

- la société CV TransPort⁽¹⁾ détenue à 60 % par Schiphol Group et à 40 % par ADP Investissement Nederland créée en 2012 et détenue à 100 % par ADP Investissement filiale à 100 % d'Aéroports de Paris SA,

- la société TransPort Beheer BV⁽¹⁾ détenue à 60 % par Schiphol Group et à 40 % par ADP Investissement, filiale à 100 % d'Aéroports de Paris SA ;

* l'ouverture du capital de Ville Aéroportuaire Immobilier 1 à des partenaires portant la participation de Ville Aéroportuaire Immobilier de 100 à 60 % avec une option d'achat portant sur le solde du capital (40 %).

NOTE 4

Règles et méthodes comptables

4.1 Base d'établissement des états financiers

Les états financiers sont principalement basés sur le coût historique, à l'exception des instruments financiers dérivés, des actifs détenus à des fins de transaction et des actifs désignés comme étant disponibles à la vente dont la comptabilisation suit le modèle de la juste valeur.

La préparation des états financiers selon les IFRS nécessite de la part de la direction d'exercer son jugement, d'effectuer des estimations et de faire des hypothèses qui ont un impact sur l'application des méthodes comptables et sur les montants des actifs et des passifs, des produits et des charges. Les estimations et les hypothèses sous-jacentes sont réalisées à partir de l'expérience passée et d'autres facteurs considérés comme raisonnables au vu des circonstances. Elles servent ainsi de base à l'exercice du jugement rendu nécessaire à la détermination des valeurs comptables d'actifs et de passifs, qui ne peuvent être obtenues directement à partir d'autres sources. Les valeurs réelles peuvent être différentes des valeurs estimées. Les estimations et les hypothèses sous-jacentes sont réexaminées de façon continue. L'impact des changements d'estimation comptable est comptabilisé au cours de la période du changement s'il n'affecte que cette période ou au cours de la période du changement et des périodes ultérieures si celles-ci sont également affectées par le changement. Les estimations effectuées concernent essentiellement les normes IAS 19 (notes 3.3 et 13), IAS 36 (note 4.7), IAS 37 (note 4.17) et la juste valeur des immeubles de placement présentée en annexe (notes 4.6 et 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.

Les méthodes comptables retenues par le Groupe en cas d'option possible dans une norme sont les suivantes :

- * IAS 31 – Participations dans des coentreprises : le Groupe consolide les entreprises contrôlées conjointement selon la méthode de la mise en équivalence ;
- * IAS 40 – Immeubles de placement : après la comptabilisation initiale, le Groupe n'a pas opté pour le modèle de la juste valeur. Les immeubles de placement sont donc évalués au coût historique dans les états financiers du Groupe. La juste valeur des immeubles de placement fait l'objet d'une information en note 22.

4.2 Principes de consolidation

4.2.1 Méthodes de consolidation

Les comptes consolidés comprennent les actifs et passifs de la société Aéroports de Paris ainsi que ceux de ses filiales :

* les filiales contrôlées de manière exclusive par le Groupe, notamment celles dont la société mère détient, directement ou indirectement, plus de 50 % des droits de vote, sont incluses dans les états financiers consolidés en additionnant, ligne à ligne, les actifs, passifs, produits et charges. La part attribuable aux intérêts minoritaires est présentée séparément au compte de résultat et au sein des capitaux propres du bilan. Les filiales sont consolidées à compter de leur date d'acquisition, qui correspond à la date à laquelle le Groupe a obtenu le contrôle, et ce jusqu'à la date à laquelle l'exercice de ce contrôle cesse ;

* lors d'une perte de contrôle, le Groupe décomptabilise les actifs et passifs de la filiale, toute participation ne donnant pas le contrôle et les autres éléments de capitaux propres relatifs à cette filiale. Le profit ou la perte éventuel résultant de la perte de contrôle est comptabilisé en résultat. Si le Groupe conserve une participation dans l'ancienne filiale, celle-ci est évaluée à sa juste valeur à la date de perte de contrôle. Ensuite, la participation est comptabilisée en tant qu'entreprise mise en équivalence ou actif financier disponible à la vente, en fonction du niveau d'influence conservé.

Les participations dans des entreprises contrôlées conjointement et celles dans lesquelles le Groupe exerce une influence notable sont comptabilisées selon la méthode de la mise en équivalence (cf. note 4.8). Selon cette méthode, la participation est comptabilisée :

- * initialement au coût d'acquisition (y compris les frais de transaction) ;
- * puis est augmentée ou diminuée de la part du Groupe dans le résultat et les autres éléments des capitaux propres de l'entité détenue. La quote-part du Groupe dans le résultat des entreprises mises en équivalence est comptabilisée dans le résultat du Groupe sur une ligne spécifique soit au sein du résultat opérationnel soit après le résultat opérationnel selon la nature de la participation (voir note 17.1). La quote-part du Groupe dans les variations de réserve est comptabilisée dans les autres éléments du résultat global. Les distributions de dividende des entreprises mises en équivalence viennent réduire la valeur de la participation.

(1) Ces filiales sont consolidées par mise en équivalence.

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 coentreprises, 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. Les écarts d'acquisition dégagés lors de l'acquisition de titres de filiales, entreprises associées et co-entreprises représentent la différence, à la date d'acquisition, entre le coût d'acquisition de ces titres et la quote-part des actifs et des passifs acquis et passifs éventuels évalués à leur juste valeur. Ces écarts d'acquisition, lorsqu'ils sont positifs, sont inscrits au bilan dans les immobilisations incorporelles pour les filiales et au poste « Participations dans les entreprises mises en équivalence » pour les entreprises associées et les coentreprises. Lorsqu'ils sont négatifs, ces écarts sont directement portés en résultat dans les « Autres produits opérationnels ».

Les résultats des sociétés acquises ou cédées en cours d'exercice sont retenus dans le compte de résultat consolidé pour la période postérieure à la date à laquelle le Groupe obtient le contrôle ou exerce un contrôle conjoint ou une influence notable ou antérieure à la date à laquelle le contrôle, le contrôle conjoint ou l'influence notable cesse.

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 hyper inflationniste.

4.3.2 Conversion des transactions en monnaies étrangères

Les transactions en monnaies étrangères sont comptabilisées comme suit :

- * lors de leur comptabilisation initiale, les transactions en devises sont enregistrées au cours de change à la date de la transaction ;
- * à chaque clôture, les éléments monétaires sont convertis au cours de clôture, les éléments non monétaires qui sont évalués au coût historique demeurent convertis au cours de change initial et les éléments non monétaires qui sont évalués à la juste valeur sont convertis au cours de change de la date à laquelle la juste valeur a été déterminée ;
- * les écarts résultant du règlement ou de la conversion d'éléments monétaires sont portés en résultat dans les charges financières nettes.

4.4 Immobilisations incorporelles

Les immobilisations incorporelles comprennent :

- * les écarts d'acquisition correspondant aux écarts positifs dégagés lors de regroupements d'entreprises conformément aux principes exposés au § 4.2.2 ci-dessus, diminués du cumul des pertes de valeur ;
- * les logiciels informatiques évalués à leur coût d'acquisition ou de production et amortis linéairement sur leur durée d'utilisation allant de 1 à 7 ans selon les cas ;
- * des droits d'usage sont amortis au cas par cas selon leur durée d'utilité.

4.5 Immobilisations corporelles

Les immobilisations corporelles sont comptabilisées au coût d'acquisition, à l'exclusion des coûts d'entretien courant, diminué du cumul des amortissements et des pertes de valeur. Le coût d'un actif produit par le Groupe pour lui-même comprend essentiellement de la main-d'œuvre directe.

Depuis le 1^{er} janvier 2009, les coûts d'emprunt sont capitalisés au titre des actifs éligibles.

Le Groupe comptabilise dans la valeur comptable d'une immobilisation corporelle le coût de remplacement d'un composant de cette immobilisation au moment où ce coût est encouru s'il est probable que les avantages économiques futurs associés à cet actif iront au Groupe et que son coût peut être évalué de façon fiable. Tous les coûts d'entretien courant et de maintenance sont comptabilisés en charges au moment où ils sont encourus.

Les immobilisations corporelles sont amorties linéairement selon leur durée d'utilisation estimée :

Aménagement de terrains	20 ans
Aérogares	50 ans
Autres bâtiments	40 à 50 ans
Aménagements des aérogares et autres bâtiments	10 à 20 ans
Sécurité	10 à 20 ans
Équipements des aérogares :	
• Manutention des bagages	20 ans
• Passerelles télescopiques	20 ans
• Escaliers, ascenseurs et escalators	25 ans
Tunnels et ponts	45 ans
Pistes d'atterrissement	10 et 50 ans
Voies routières et signalisation	10 à 50 ans
Installations techniques	5 à 50 ans
Aires de stationnement	50 ans
Installations ferroviaires	10 à 50 ans
Véhicules	5 ans
Mobilier de bureau	7 ans
Matériel informatique	5 à 7 ans
Matériel de transport	7 à 10 ans

Pour la détermination des dotations aux amortissements, les immobilisations corporelles sont regroupées par composants ayant des durées et des modes d'amortissement identiques.

Les terrains ne donnent pas lieu à amortissement.

Les immobilisations corporelles ne comprennent pas les immeubles de placement portés sur une ligne spécifique du bilan (cf. § 4.6 ci-après).

Une immobilisation corporelle est décomptabilisée lors de sa sortie ou lorsqu'aucun avantage économique futur n'est attendu de son utilisation ou de sa sortie. Tout gain ou perte résultant de la décomptabilisation d'un actif (calculé sur la différence entre le produit net de cession et la valeur comptable de cet actif) est inclus dans le compte de résultat l'année de décomptabilisation de l'actif.

4.6 Immeubles de placement

Les immeubles de placement sont les biens immobiliers (terrain, bâtiment, ensemble immobilier ou partie de l'un de ces éléments) détenus (en pleine propriété ou grâce à un contrat de location financement) pour être loués à des tiers et/ou dans la perspective d'un gain en capital.

Par opposition, les immeubles occupés par Aéroports de Paris pour ses besoins propres (sièges sociaux, bâtiments administratifs ou bâtiments d'exploitation) ne sont pas des immeubles de placement mais des immeubles d'exploitation figurant au bilan sous le poste Immobilisations corporelles.

Les immeubles vacants n'ayant pas vocation à être utilisés par Aéroports de Paris pour ses besoins propres, sont assimilés à des immeubles de placement.

Les bâtiments à usage mixte qui répondent à la définition des immeubles de placement pour plus de la moitié de leur surface sont retenus dans leur intégralité.

Les immeubles de placement apparaissent ainsi sur une ligne spécifique du bilan et, conformément à l'option offerte par IAS 40, sont évalués

selon la méthode du coût historique, c'est-à-dire à leur coût diminué du cumul des amortissements et du cumul des pertes de valeur.

Les bâtiments concernés sont amortis linéairement sur la base des durées de vie allant de 20 à 50 ans.

La juste valeur de ces immeubles, dont le montant est indiqué en note 22.2 de la présente Annexe, est basée sur une approche mixte reposant sur des expertises, pour 95 % des bâtiments et sur l'actualisation des flux prévisionnels de trésorerie générés par les actifs pour les 5 % des bâtiments résiduels.

Ainsi, les bâtiments ne relevant pas d'expertise ont été évalués ainsi :

* pour les terrains d'emprise des bâtiments, la valeur correspond à une valeur de cession, à savoir la valeur de marché théorique déduction faite des coûts de démolition ;

* pour les bâtiments, la valeur sur la durée de vie résiduelle, à l'aide d'une méthode des flux de trésorerie actualisés, par différence entre la valeur à perpétuité et la valeur à échéance.

Les terrains loués ont été valorisés à l'aide d'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 résultent du produit de leur valeur de marché théorique au mètre carré par la surface en mètres carrés disponible, auquel on applique une décote correspondant au coût de la non-cessibilité du terrain et au coût de portage.

Enfin, le taux d'actualisation appliquée aux flux de trésorerie correspond au coût du capital de sociétés comparables et ayant une activité immobilière parfaitement diversifiée. En parallèle, une décote liée à la spécificité des actifs détenus (nature, concentration géographique) a été appliquée aux résultats à l'exclusion des biens ayant fait l'objet d'une expertise.

4.7 Dépréciations d'actifs non financiers

Les valeurs comptables des actifs du Groupe, autres que les stocks et les actifs d'impôt différé et les immeubles de placements, sont examinées à chaque date de clôture afin d'apprecier s'il existe un quelconque indicateur qu'un actif ait subi une perte potentielle de valeur. S'il existe un tel indicateur, la valeur recouvrable de l'actif est estimée.

Les unités génératrices de trésorerie ont été alignées sur les secteurs définis par ailleurs dans le cadre de l'information sectorielle (cf. note 4.21) :

- * activités aéronautiques ;
- * commerces et services ;
- * immobilier ;
- * participations aéroportuaires ;
- * autres activités.

Les indicateurs suivis en application d'IAS 36 sont les suivants :

- * baisse du niveau des investissements courants et de restructuration, ne permettant pas d'apprecier le maintien de potentiel des installations d'Aéroports de Paris ;
- * concernant les activités du périmètre régulé et celles financées par la taxe d'aéroport, remise en cause du maintien du critère de régulation tarifaire s'appuyant sur le principe d'une rémunération des actifs calculée à partir de leur valeur nette comptable, dégradant les perspectives de flux de trésorerie futurs.

Pour les écarts d'acquisition, les immobilisations incorporelles à durée d'utilité indéterminée ou les immobilisations incorporelles qui ne sont pas encore prêtées à être mises en service, la valeur recouvrable est estimée à chaque date de clôture.

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'appreciation 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.

A la date de comptabilisation initiale, le Groupe détermine, en fonction de la finalité de l'acquisition, la classification de l'actif financier dans l'une des quatre catégories suivantes prévues par la norme IAS 39 :

- * actifs financiers en juste valeur par le biais du compte de résultat ;
- * prêts et créances ;
- * actifs financiers disponibles à la vente ;
- * placements détenus jusqu'à leur échéance.

Aéroports de Paris n'a pas de placements détenus jusqu'à leur échéance.

4.9.1 Actifs financiers en juste valeur par le biais du compte de résultat

La catégorie des actifs financiers à la juste valeur par le biais du compte de résultat comprend d'une part les actifs financiers détenus à des fins de transaction, et d'autre part des actifs financiers désignés, lors de leur comptabilisation initiale, comme des actifs financiers à la juste valeur par le biais du compte de résultat. Les actifs financiers sont considérés comme détenus à des fins de transaction s'ils sont acquis en vue d'être revendus à court terme.

Il s'agit pour le Groupe :

- * de la trésorerie et équivalents de trésorerie qui comprennent les disponibilités, les placements à court terme ainsi que les autres instruments liquides et facilement convertibles dont le risque de changement de valeur est négligeable et dont la maturité est de six mois au plus au moment de leur date d'acquisition. Les placements de plus de trois mois, de même que les comptes bancaires bloqués ou nantis sont exclus de la trésorerie. Les découvertes bancaires figurent en dettes financières au passif du bilan ;

* des instruments financiers dérivés non qualifiés comptablement de couverture pour lesquels les justes valeurs sont positives.

Ces actifs financiers sont évalués à leur juste valeur par le biais du résultat.

4.9.2 Prêts et créances

Il s'agit notamment des créances à long terme rattachées à des participations non consolidées, des prêts à des sociétés associées, des prêts à long terme au personnel, des dépôts et cautionnements et des créances clients.

Ces prêts et créances sont valorisés à leur juste valeur lors de la comptabilisation initiale puis sont comptabilisés au coût amorti selon la méthode du taux effectif. Une dépréciation est enregistrée dès lors que la valeur recouvrable estimée est inférieure à la valeur comptable. La juste valeur correspond à la valeur nominale lorsque l'échéance de paiement n'est pas significative.

La valeur recouvrable des créances comptabilisées au coût amorti est égale à la valeur des flux de trésorerie futurs estimés, actualisée au taux d'intérêt effectif d'origine (c'est-à-dire au taux d'intérêt effectif calculé lors de la comptabilisation initiale). Les créances dont l'échéance est proche ne sont pas actualisées.

Ces créances sont éventuellement dépréciées afin de tenir compte des difficultés de recouvrement auxquelles elles sont susceptibles de donner lieu.

4.9.3 Actifs financiers disponibles à la vente

Il s'agit pour le Groupe des titres de participations non consolidées. A 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 reclassee 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 soultre 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. A 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 dix filiales françaises détenues, directement ou indirectement, à plus de 95 % : Alyzia Sûreté, Alyzia Sûreté France, Ville Aéroportuaire Immobilier SAS (VAI), ADP Investissement, Hub One, Nomadvice, ADPI, ADPM, Cœur d'Orly Commerces Investissements SAS et Cœur d'Orly Investissements SAS. Ce groupe constitue, pour l'application des principes ci-dessus, une entité fiscale unique.

L'impôt exigible est le montant des impôts sur le bénéfice payables ou récupérables auprès des administrations fiscales au titre du bénéfice imposable ou de la perte fiscale d'un exercice. Il est porté respectivement dans les passifs ou actifs courants du bilan.

Par ailleurs, le Groupe comptabilise la Cotisation sur la Valeur Ajoutée des Entreprises (CVAE) en Charge opérationnelle.

4.15 Subventions d'investissement

Les subventions d'investissement figurent en Autres passifs non courants.

Les reprises de subventions sont échelonnées sur la durée de l'amortissement des biens qui en ont bénéficié et enregistrées dans le résultat au niveau des Autres produits opérationnels courants.

4.16 Avantages du personnel

Le groupe Aéroports de Paris offre des avantages tels que les indemnités de fin de carrière à ses salariés en activité, et une participation financière à une couverture santé pour certains de ses retraités. Ces principaux régimes sont présentés en note 12.

Les modalités d'évaluation et de comptabilisation de ces engagements dépendent de leur qualification telle que définie par la norme IAS 19 révisée « Avantages au personnel ».

4.16.1 Avantages postérieurs à l'emploi – Régimes à cotisations définies

Les régimes à cotisations définies sont ceux pour lesquels l'engagement du Groupe se limite uniquement au versement de cotisations. Les cotisations versées constituent des charges de l'exercice.

4.16.2 Avantages postérieurs à l'emploi – Régimes à prestations définies

Les régimes à prestations définies comportent un engagement pour le Groupe sur un montant ou un niveau de prestations définies.

Cet engagement est provisionné sur la base d'une évaluation actuarielle.

La méthode d'évaluation utilisée est la méthode des unités de crédit projetées. Elle consiste à estimer le montant des avantages futurs acquis par le personnel en échange des services rendus au cours de la période présente et des périodes antérieures.

Les estimations sont réalisées au minimum une fois par an par un actuari indépendant. Elles intègrent des hypothèses de mortalité, de rotation du personnel, et de projection de salaires. Le taux d'actualisation utilisé à la date de clôture est fondé sur les obligations émises par les entreprises de première catégorie dont la date d'échéance est proche de celles des engagements du Groupe.

Lorsque ces régimes sont financés par des fonds externes et répondent à la définition d'actifs du régime, la provision est diminuée de la juste valeur des actifs de régime.

Les éléments d'évolution de la provision comprennent notamment :

- * coûts des services rendus : ils sont présentés en résultat opérationnel avec les autres charges de personnel ;
- * intérêts nets sur le passif net (net des actifs de régime), qui incluent la charge de désactualisation et le produit implicite du rendement des actifs ; depuis 2013, le Groupe a choisi de présenter ces éléments au sein du résultat financier et non plus en opérationnel ;
- * réévaluations du passif net (de l'actif net) qui intègrent les écarts actuariels et l'écart entre le rendement réel des actifs de régime et le rendement estimé (inclus dans les intérêts nets) : elles sont constatées immédiatement et en totalité en autres éléments du résultat global (OCI).

En cas de modification ou de réduction de régime, l'effet est comptabilisé immédiatement et en totalité en résultat.

4.16.3 Autres avantages à long terme

Les autres avantages à long terme comprennent des avantages tels que les médailles d'honneur de l'aéronautique et les primes versées concomitamment. Il s'agit des avantages dont le délai de règlement attendu est supérieur à douze mois suivant la clôture de l'exercice au cours duquel les bénéficiaires ont rendu les services correspondants.

La méthode d'évaluation et de comptabilisation de l'engagement est identique à celle utilisée pour les régimes à prestations définies à l'exception des écarts actuariels qui sont comptabilisés immédiatement en résultat, et non en autres éléments du résultat global (OCI).

4.16.4 Les indemnités de cessation d'emploi

Les indemnités versées dans le cadre de plan de départ volontaire et fournies dans le cadre de la cessation d'emploi d'un membre du personnel sont comptabilisées en charges à la première des deux dates suivantes :

- * date à laquelle le Groupe ne peut plus retirer son offre ; ou
- * date à laquelle le Groupe comptabilise les coûts de restructuration liés, le cas échéant, prévoyant le versement de telles indemnités.

S'agissant d'éléments non récurrents, la charge est présentée au compte de résultat en autres produits et charges opérationnels.

Les hypothèses actuarielles retenues sont précisées en note 12.

4.17 Provisions

Une provision est constituée lorsque le groupe Aéroports de Paris a une obligation actuelle juridique ou implicite résultant d'un événement passé, qu'il est probable qu'une sortie de ressources représentatives d'avantages économiques sera nécessaire pour éteindre l'obligation et que le montant de l'obligation peut être estimé de façon fiable.

Ces provisions sont estimées en prenant en considération les hypothèses les plus probables à la date d'arrêté des comptes. Lorsque l'effet de la valeur temps est significatif, le montant de la provision est déterminé en actualisant les flux de trésorerie futurs attendus au taux, avant impôt, reflétant les appréciations actuelles par le marché de la valeur temps de l'argent et, lorsque cela est approprié, les risques spécifiques à ce passif.

4.18 Contrats de location

L'existence d'un contrat de location au sein d'un accord est mise en évidence sur la base de la substance de l'accord et nécessite d'apprecier si l'exécution de l'accord dépend de l'utilisation d'un ou plusieurs actifs spécifiques, et si l'accord octroie un droit d'utilisation de l'actif.

4.18.1 Les contrats de location dans les états financiers du Groupe en tant que preneur

Les contrats de location-financement, qui transfèrent au Groupe la quasi-totalité des risques et avantages inhérents à la propriété de l'actif loué, sont comptabilisés au bilan au commencement du contrat de location à la juste valeur du bien loué ou, si celle-ci est inférieure, à la valeur actualisée des paiements minimaux au titre de la location.

Les paiements au titre de la location sont ventilés entre la charge financière et l'amortissement de la dette de manière à obtenir un taux d'intérêt périodique constant sur le solde restant dû au passif.

Les charges financières sont enregistrées directement au compte de résultat.

Les actifs faisant l'objet d'une location-financement sont comptabilisés en immobilisations corporelles (cf. note 4.5) ou en immeubles de placement (cf. note 4.6) et sont amortis sur la plus courte des durées entre leur durée d'utilité et la durée du contrat si le Groupe n'a pas une certitude raisonnable de devenir propriétaire de l'actif à la fin du contrat de location. Les paiements au titre des contrats de location simple sont comptabilisés en charges sur une base linéaire jusqu'à l'échéance du contrat.

4.18.2 Les contrats de location dans les états financiers du Groupe en tant que bailleur

En application de la norme IAS 17, un actif mis à disposition d'un tiers aux termes d'une location financement (par opposition à une location simple) n'est pas enregistré à l'actif du bilan comme une immobilisation, mais comme une créance dont le montant est égal à la valeur actualisée des flux futurs générés par cet actif.

Un actif satisfait à la qualification de location financement lorsque le contrat transfère la quasi-totalité des risques et avantages inhérents à la propriété de l'actif au preneur. Les critères suivants doivent être analysés :

- * actifs spécifiques à un client sauf à leur apporter des modifications majeures ;
- * durée de la convention représentant une partie significative de la durée de vie de l'actif ;
- * valeur actualisée des paiements au commencement du contrat s'élevant à la quasi-totalité de la juste valeur d'origine de l'actif loué (assimilé à la valeur brute comptable) ;
- * obligation implicite pour le preneur de relouer le bien à la fin de la convention.

Les autres contrats de location dans lesquels le Groupe conserve la quasi-totalité des risques et avantages inhérents à la propriété de l'actif demeurent classés en tant que contrats de location simple. Les coûts indirects initiaux engagés lors de la négociation du contrat de location simple sont ajoutés à la valeur comptable de l'actif loué et comptabilisés sur la période de location sur les mêmes bases que les revenus de location.

4.19 Comptabilisation des produits

4.19.1 Ventes de biens et prestations de services

Les produits provenant de la vente de biens sont comptabilisés dans le compte de résultat lorsque les risques et avantages significatifs inhérents à la propriété des biens ont été transférés à l'acheteur.

Les produits provenant des prestations de services sont comptabilisés dans le compte de résultat en fonction du degré d'avancement de la prestation à la date de clôture. Le degré d'avancement est évalué par référence aux travaux exécutés.

4.19.2 Redevances aéronautiques

Les redevances aéronautiques regroupent les redevances d'atterrissement, de balisage, de stationnement, la redevance passager et la redevance pour usage des installations fixes de distribution de carburants d'aviation.

Les conditions d'évolution des redevances sont fixées par des contrats pluriannuels d'une durée maximale de cinq ans conclus avec l'état ou, en l'absence de contrat pluriannuel, sur une base annuelle dans des conditions fixées par décret. Dans le cadre du processus de consultation qui précède la fixation des évolutions des redevances, les compagnies aériennes sont amenées à faire part de leurs commentaires et avis sur ces évolutions.

Dans le cadre des contrats pluriannuels conclus avec l'état, les paramètres d'évolution des redevances payées par les compagnies aériennes peuvent inclure non seulement les recettes des activités aéronautiques, mais aussi les recettes d'autres activités.

4.19.3 Revenus locatifs

Les revenus locatifs provenant des immeubles de placement sont comptabilisés en résultat sur une base linéaire sur toute la durée du contrat de location.

4.19.4 Revenus liés à la sûreté et à la sécurité aéroportuaire (ex-taxe d'aéroport)

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 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 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 comité exécutif, 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'encourrir des charges (y compris des produits des activités ordinaires et des charges relatifs à des transactions avec d'autres composantes de la même entité) et dont les résultats opérationnels sont régulièrement examinés par le principal décideur opérationnel du Groupe en vue de prendre des décisions en matière de ressources à affecter au secteur et d'évaluer sa performance.

Les secteurs opérationnels identifiés du groupe Aéroports de Paris sont les suivants :

* **Activités aéronautiques** : ce secteur opérationnel regroupe l'ensemble des produits et des services fournis par le Groupe concourant au service public aéroportuaire de traitement des avions sur les aéroports ou des flux des passagers aériens et de leurs accompagnants dans les installations du Groupe. Les services aéroportuaires sont rémunérés en particulier par les redevances principales (atterrissement, stationnement et passagers), les redevances accessoires (comptoirs d'enregistrement et d'embarquement, installations de tris des bagages, installations de dégivrage, de fourniture d'électricité aux aéronefs...) ainsi que par la taxe d'aéroport 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 ;

* **Participations aéroportuaires** : ce secteur opérationnel regroupe l'ensemble des filiales et participations opérant dans le domaine du management aéroportuaire. Il regroupe TAV Airports, Schiphol Group ainsi que le sous-groupe ADPM. Ces deux derniers étant antérieurement rattachés au secteur « autres activités » ;

* **Autres activités** : ce secteur opérationnel rassemble l'ensemble des activités réalisées par les filiales d'Aéroports de Paris qui opèrent dans des domaines aussi variés que les prestations de sûreté, la gestion ou la conception d'aéroports, ou la téléphonie.

La performance de chacun des secteurs opérationnels est appréciée à partir de leur résultat opérationnel, de leurs actifs et de leurs investissements. Le résultat opérationnel sectoriel est apprécié après affectation des frais de siège tel que stipulé dans la norme IFRS 8.

Les prix de transfert entre les segments 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.

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 auraient été 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 conseil d'administration 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 2013, 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 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.

Compte tenu de l'enveloppe de trésorerie du Groupe, Aéroports de Paris n'a pas renouvelé la convention de crédit échue au 30 juin et ne dispose d'aucun programme d'European Medium Term Notes (EMTN), ni de billets de trésorerie au 31 décembre 2013 ;

- * 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 ⁽¹⁾ à un niveau inférieur ou égal à A par l'agence spécialisée Standard & Poor's (ou toute note équivalente émise par une agence de notation comparable), la perte de la majorité du capital social et des droits de vote par l'Etat et en cas de réduction substantielle du coût du projet tel que défini dans le contrat de prêt (remboursement proportionnel uniquement) ;

- * et de sa capacité à lever des financements pour financer les projets d'investissements.

Les emprunts obligataires libellés en euros sont cotés à la Bourse de Paris.

Les emprunts obligataires émis depuis 2008 disposent qu'en cas de changement de contrôle de la société et d'une notation inférieure ou égale à BBB- au moment du changement de contrôle, chaque porteur d'obligation peut exiger le remboursement ou le rachat par l'émetteur de tout ou partie des obligations qu'il détient à leur valeur nominale.

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

Au 31 décembre 2013, 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 2013.

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 note 30.3.

5.4.1 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'investissement.

Au cours de la période, Aéroports de Paris a procédé :

- * au remboursement de son emprunt obligataire ADP 4,10 % 2003-2013 arrivé à échéance le 11 mars 2013 d'une valeur nominale de 300 millions d'euros ;
- * au remboursement d'un prêt BEI arrivé à échéance au 27 juin 2013 d'une valeur nominale de 38 millions d'euros ;
- * à l'émission d'un emprunt obligataire à 15 ans d'un montant de 600 millions d'euros. Cet emprunt porte intérêt à 2,75 % et a une date de remboursement fixée au 5 juin 2028.

La dette au 31 décembre 2013, hors intérêts courus et instruments financiers dérivés passif s'élève à 4 065 millions d'euros et est composée principalement d'emprunts obligataires et bancaires.

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

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

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

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

Au 31 décembre 2013, après prise en compte des swaps de taux d'intérêt, environ 84 % de la dette du Groupe est à taux d'intérêt fixe (83 % à fin 2012).

(1) Une procédure de concertation a été ouverte avec la BEI suite à la dégradation de la note de A+ à A. Cette procédure est en cours. Pour mémoire la procédure de concertation ouverte avec la BEI de mars 2010 à juillet 2010 suite au changement de note par Standard & Poor's s'est clôturée par la signature d'un avenant aux contrats de prêt augmentant le coût moyen des prêts de 1,5 point de base, modifiant le seuil de dégradation de la notation à A ou en dessous et introduisant une clause d'annulation de l'augmentation en cas de remontée de la notation à un niveau supérieure à A+.

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, 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.

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 1,67 % 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 0,80 fin 2012 à 0,78 fin 2013.

Occasionnellement, le Groupe achète ses propres actions sur le marché pour animer la liquidité des titres. Le rythme de ces achats dépend des cours sur le marché. Le Groupe n'a pas de plan défini de rachat d'actions.

Durant l'exercice, le Groupe n'a pas modifié sa politique en matière de gestion du capital.

Ni la société, ni ses filiales ne sont soumises, en vertu de règles extérieures, à des exigences spécifiques.

NOTE 7

Soldes intermédiaires de gestion

(en milliers d'euros)	Notes	Année 2013	Année 2012 (*)
Produit des activités ordinaires	9	2 754 457	2 640 450
Production immobilisée et stockée		65 694	61 716
Production de l'exercice		2 820 151	2 702 166
Achats consommés	11	(132 824)	(115 088)
Services et charges externes	13	(682 399)	(671 866)
Valeur ajoutée		2 004 928	1 915 212
Charges de personnel	12	(721 055)	(699 406)
Impôts et taxes	13	(186 291)	(190 413)
Autres charges opérationnelles courantes	13	(34 723)	(22 903)
Autres produits opérationnels courants	10	11 852	31 896
Dotations aux provisions et dépréciations de créances nettes de reprises	14	298	(8 012)
EBITDA		1 075 009	1 026 374
<i>Ratio EBITDA / Produit des activités ordinaires</i>		39,0%	38,9%
Dotations aux amortissements	14	(437 630)	(409 802)
Dépréciations d'immobilisations, nettes de reprises	14	355	(48)
Quote-part de résultat des entreprises mises en équivalence opérationnelles	17	42 744	37 981
<i>Quote-part de résultat des mises en équivalence opérationnelles avant ajustements liés aux prises de participation</i>	17	84 883	62 921
<i>Ajustements liés aux prises de participation dans les mises en équivalence opérationnelles (**)</i>	17	(42 139)	(24 940)
Résultat opérationnel courant (y compris MEE opérationnelles) ***		680 478	654 505
Autres produits et charges opérationnels	15	(23 947)	(2 931)
Résultat opérationnel (y compris MEE opérationnelles) ***		656 531	651 574
Résultat financier	16	(140 080)	(131 051)
Quote-part de résultat net des entreprises mises en équivalence non opérationnelles	17	(2 421)	(787)
Résultat avant impôt		514 030	519 736
Impôts sur les résultats	18	(209 392)	(176 345)
Résultat net des activités poursuivies		304 638	343 391
Résultat net des activités non poursuivies		-	(4 856)
Résultat de la période		304 638	338 535
<i>Résultat attribuable aux participations ne donnant pas le contrôle</i>		(103)	(67)
<i>Résultat attribuable aux propriétaires de la société mère</i>		304 740	338 602

* Chiffres retraités conformément à IAS19 révisée (note 3.3) et au changement de méthode décrit en note 12.2.5.

** Ces ajustements concernent principalement les amortissements d'actifs incorporels (contrats de concession, relation clientèle).

*** Incluant la quote-part du résultat des entreprises mises en équivalence opérationnelles.

NOTE 8 Information sectorielle

Les revenus et le résultat du groupe Aéroports de Paris se décomposent de la manière suivante :

(en milliers d'euros)	Année 2013						Total
	Activités aéronautiques	Commerce & services	Immobilier	Participations aéroportuaires	Autres activités	Éliminations intersectorielles & non affectées	
Produit des activités ordinaires	1 644 947	948 888	265 071	15 208	250 265	(369 922)	2 754 457
• dont produits réalisés avec des tiers	1 642 389	735 464	212 055	14 721	149 828		2 754 457
• dont produits intersectoriel	2 558	213 424	53 016	487	100 437	(369 922)	-
EBITDA	361 716	545 999	159 656	(13)	7 651	-	1 075 009
Dotations aux amortissements	(278 133)	(102 463)	(42 247)	(277)	(14 510)	-	(437 630)
Autres produits (charges) sans contrepartie en trésorerie	1 124	2 844	(991)	-	(4 353)	2 029	653
Quote-part de résultat des entreprises mises en équivalence opérationnelles	-	8 697	(448)	23 324	11 171	-	42 744
Quote-part de résultat des mises en équivalence opérationnelles avant ajustements liés aux prises de participation	-	8 697	(448)	65 463	11 171	-	84 883
Ajustements liés aux prises de participation dans les mises en équivalence opérationnelles**	-	-	-	(42 139)	-	-	(42 139)
Résultat opérationnel courant (y compris MEE opérationnelles)***	83 583	452 233	116 961	23 034	4 668	-	680 478
Autres produits et charges opérationnels	-	-	-	-	-	(23 947)	(23 947)
Résultat opérationnel (y compris MEE opérationnelles)***	83 583	452 233	116 961	23 034	4 668	(23 947)	656 531
Résultat financier							(140 080)
Quote-part de résultat des entreprises mises en équivalence non opérationnelles							(2 421)
Impôt sur les sociétés							(209 392)
Résultat de la période des activités poursuivies							304 638
Résultat net des activités non poursuivies							-
Résultat de la période							304 638

** Ces ajustements concernent principalement les amortissements d'actifs incorporels (contrats de concession, relation clientèle).

*** Incluant la quote-part du résultat des entreprises mises en équivalence opérationnelles.

(en milliers d'euros)	Année 2012*						Total
	Activités aéronautiques	Commerce & services	Immobilier	Participations aéroportuaires	Autres activités	Éliminations intersectorielles & non affecté	
Produit des activités ordinaires	1 581 153	902 442	252 515	13 459	246 155	(355 274)	2 640 450
• dont produits réalisés avec des tiers	1 578 826	701 527	201 214	12 754	146 129	-	2 640 450
• dont produits intersectoriel	2 327	200 915	51 301	705	100 026	(355 274)	-
EBITDA	349 845	505 082	149 051	1 378	21 018	-	1 026 374
Dotations aux amortissements	(259 829)	(97 444)	(38 789)	(280)	(13 460)	-	(409 802)
Autres produits (charges) sans contrepartie en trésorerie	479	(2 288)	2 638	-	(2 430)	(6 459)	(8 060)
Quote-part de résultat des entreprises mises en équivalence opérationnelles	-	6 857	(477)	28 017	3 584	-	37 981
<i>Quote-part de résultat des mises en équivalence opérationnelles avant ajustements liés aux prises de participation</i>	-	6 857	(477)	52 957	3 584	-	62 921
<i>Ajustements liés aux prises de participation dans les mises en équivalence opérationnelles**</i>	-	-	-	(24 940)	-	-	(24 940)
Résultat opérationnel courant (y compris MEE opérationnelles)***	90 016	414 495	109 785	29 115	11 094	-	654 505
Résultat opérationnel (y compris MEE opérationnelles)***	90 016	414 495	109 785	29 115	8 163	-	651 574
Résultat financier							(131 051)
Quote-part de résultat des entreprises mises en équivalence non opérationnelles							(787)
Impôt sur les sociétés							(176 345)
Résultat de la période des activités poursuivies							343 391
Résultat net des activités non poursuivies							(4 856)
Résultat de la période							338 535

* Chiffres retraités conformément à IAS 19 révisée (note 3.3) et au changement de méthode décrit en note 12.2.5

** Ces ajustements concernent principalement les amortissements d'actifs incorporels (contrats de concession, relation clientèle).

*** Incluant la quote-part du résultat des entreprises mises en équivalence opérationnelles.

NOTE 9 Produit des activités ordinaires

Au 31 décembre 2013, la ventilation du produit des activités ordinaires s'établit comme suit :

(en milliers d'euros)	Année 2013	Année 2012
Redevances aéronautiques	908 432	866 943
Redevances spécialisées	200 547	185 220
Revenus liés à la sûreté et à la sécurité aéroportuaire	502 220	492 546
Activités commerciales	387 479	356 299
Parcs et accès	163 932	158 296
Prestations industrielles	58 649	66 774
Recettes locatives	323 118	312 943
Autres recettes	206 978	198 211
Produits financiers liés à l'activité	3 102	3 218
TOTAL	2 754 457	2 640 450

La ventilation du produit des activités ordinaires par segment d'activité et principaux clients s'établit comme suit :

(en milliers d'euros)	Année 2013					Total
	Activités aéronautiques	Commerce & services	Immobilier	Participations aéroportuaires	Autres activités	
Produit des activités ordinaires	1 642 389	735 464	212 055	14 721	149 828	2 754 457
Air France	506 962	76 055	78 978	-	9 230	671 225
EasyJet	55 476	794	-	-	61	56 331
Autres compagnies aériennes	529 628	25 129	30 498	-	2 088	587 343
TOTAL COMPAGNIES AÉRIENNES	1 092 066	101 978	109 476	-	11 379	1 314 899
Société de Distribution Aéroportuaire	-	243 954	-	-	1 011	244 965
Direction générale de l'aviation civile	522 533	356	390	-	131	523 410
Autres clients	27 790	389 176	102 189	14 721	137 307	671 183
TOTAL AUTRES CLIENTS	550 323	633 486	102 579	14 721	138 449	1 439 558

NOTE 10 Autres produits opérationnels courants

Les autres produits opérationnels courants se décomposent comme suit :

(en milliers d'euros)	Année 2013	Année 2012
Subventions d'investissement réintégrées au compte de résultat	3 844	2 275
Autres produits	8 008	29 621
TOTAL	11 852	31 896

En 2012, le poste « Autres produits » incluait l'impact de pénalités reçues dans la cadre du protocole concernant le Trieur-Bagage Est.

NOTE 11 Achats consommés

Le détail des achats consommés est le suivant :

(en milliers d'euros)	Année 2013	Année 2012
Achats de marchandises	(30 753)	(20 666)
Gaz et autres combustibles	(22 632)	(27 193)
Électricité	(24 345)	(26 620)
Autres achats	(55 094)	(40 609)
TOTAL	(132 824)	(115 088)

La variation des achats de marchandises est principalement due à l'entrée de Nomadvice dans le périmètre et celles des autres achats, aux produits hivernaux chez ADP SA.

NOTE 12 Coût des avantages du personnel**12.1 Charges de personnel et effectifs**

L'analyse des charges de personnel est la suivante :

(en milliers d'euros)	Année 2013	Année 2012*
Salaires et traitements	(462 473)	(453 769)
Charges sociales	(229 564)	(226 348)
Participation et intéressement	(30 762)	(24 725)
Dotations aux provisions pour engagements sociaux, nettes de reprises	1 744	5 436
TOTAL	(721 055)	(699 406)

* Chiffres retraités conformément à IAS 19 révisée (note 3.3) et au changement de méthode décrit en note 12.2.5.

Le Crédit d'Impôt Compétitivité Emploi (CICE) s'élève à 5 millions d'euros. Il est présenté en diminution des charges de personnel sur la ligne Salaires et traitements.

L'effectif moyen salarié se ventile comme suit :

	Année 2013	Année 2012
Effectif moyen salarié	9 026	9 035
Dont ADP	6 836	6 851
Groupe ADP Ingénierie	405	456
Groupe Aéroports de Paris Management	42	44
Groupe Hub One	431	414
Alyzia Sûreté	1 312	1 270

Les effectifs Équivalent temps plein (CDI et CDD) diminuent de 0,6 % par rapport à 2012. La politique volontariste engagée en faveur de l'apprentissage nous conduit à une baisse globale de - 0,2 % à la Maison-mère.

Les salariés des entreprises françaises bénéficient d'un droit individuel à la formation (DIF). Le DIF permet à tout salarié de se constituer un crédit

d'heures de formation de vingt heures par an, cumulable sur six ans dans la limite de 120 heures. Les dépenses engagées dans ce cadre sont considérées comme des charges de la période et ne donnent pas lieu, sauf cas particulier, à comptabilisation d'une provision.

Le crédit d'heures de formation cumulé correspondant aux droits acquis au titre du DIF par les salariés s'élève à 888 207 au 31 décembre 2013.

12.2 Avantages du personnel postérieurs à l'emploi et à long terme

12.2.1 Description des différents avantages

A. INDEMNITÉS DE FIN DE CARRIÈRE (« IFC »)

Le Groupe octroie une indemnité de départ aux agents d'Aéroports de Paris admis à faire valoir leur droit à la retraite. L'indemnité versée est un capital en nombre de mois de salaire dépendant de l'ancienneté effectuée au sein d'Aéroports de Paris à la date de retraite. Des charges patronales sont dues sur ce capital.

Les principaux risques associés à ce régime sont les risques d'augmentation du taux de charges patronales applicable à Aéroports de Paris, de renégociation à la hausse des barèmes de droits tels que définis par les statuts, et de changements du montant des indemnités minimum légales.

B. COUVERTURE SANTÉ

Aéroports de Paris participe au financement de la cotisation de deux contrats de mutuelle couvrant deux populations fermées d'anciens salariés retraités.

Les principaux risques identifiés sont les risques :

- * d'augmentation du forfait social applicable sur la participation financière d'Aéroports de Paris ;
- * d'augmentation croissante des coûts médicaux supportés par les mutuelles, celle-ci ayant une incidence sur la participation financière d'Aéroports de Paris.

C. RÉGIME DE RETRAITE À PRESTATIONS DÉFINIES

Ce régime de retraite est de type additionnel, et concerne l'ensemble des salariés. La rente de retraite est calculée par différence entre :

- * un montant annuel forfaitaire revalorisé à hauteur de 2 % par an (ce montant est égal à 938 euros au 31 décembre 2013) ;

* et la rente annuelle résultant de la liquidation du régime à cotisations définies (article 83 du CGI) instauré par ailleurs.

La rente ainsi déterminée à l'âge de retraite est revalorisée annuellement de 2 %. La société Aéroports de Paris a un contrat avec un assureur pour la prise en charge de la gestion des paiements des rentes. Par ailleurs, la société Aéroports de Paris a opté pour la taxe Fillon sur les primes versées sur le fonds collectif de l'assureur. Ce taux est de 24 % en 2013.

Le risque principal du régime est une révision législative à la hausse de cette taxe, qui augmenterait mécaniquement l'engagement d'Aéroports de Paris.

D. AUTRES RÉGIMES

La société Aéroports de Paris octroie d'autres avantages à ses salariés générant un engagement social :

- * un Protocole d'Accord de Régime de Départ Anticipée (« PARDA »). Il s'agit d'un régime de préretraite consistant au versement d'un revenu de remplacement sur une période temporaire précédant le départ à la retraite, auquel s'ajoutent des charges patronales et la taxe Fillon ;
- * un régime de retraite supplémentaire :
 - de type « différentiel » pour les pompiers. La rente temporaire est versée simultanément à la rente PARDA,
 - de type « additionnel » pour une majorité des bénéficiaires du régime PARDA. La rente est viagère et revalorisée annuellement en fonction de l'évolution des points ARRCO/AGIRC. La société Aéroports de Paris a un contrat avec un assureur pour la prise en charge de la gestion des paiements de ces rentes. Par ailleurs, la société Aéroports de Paris a opté pour la taxe Fillon sur les rentes versées par l'assureur. Ce taux est de 32 % pour les liquidations à compter de 2013 ;
- * un régime de médailles d'Honneur du travail pour ses salariés.

12.2.2 Détail des engagements au titre des différents avantages

Variation, décomposition et réconciliation des engagements, des actifs et des passifs comptabilisés dans le bilan et impacts sur le compte de résultat :

(en milliers d'euros)	Avantages postérieurs à l'emploi						Autres avantages à long terme	Total au 31/12/2013	Total au 31/12/2012 (retraité)*	Total au 31/12/2012 (publié)
	IFC	Couver- ture santé	Retraite à prestation définie	Retraite supplé- mentaire	PARDA	Médailles d'honneur et du travail				
Valeur actualisée de l'engagement à l'ouverture	236 646	94 508	31 495	2 666	12 589	1 394	379 298	300 219	300 219	
Variation du périmètre de consolidation	-	-	-	-	-	-	-	231	231	
Droits acquis au cours de la période	13 496	-	1 208	42	1 518	66	16 330	13 196	13 196	
Actualisation de l'engagement	7 581	3 020	998	86	354	44	12 083	13 550	13 550	
Écarts actuariels de la période**	11 730	(12 298)	2 592	(1 458)	(10 036)	(109)	(9 579)	68 958	68 958	
Coût des services passés	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Prestations servies	(8 805)	(3 692)	(3 581)	(502)	(2 058)	(63)	(18 701)	(16 856)	(16 856)	
Réduction/transferts de régimes	(19 565)	-	-	-	-	-	(19 565)	-	-	
Valeur actualisée de l'engagement à la clôture	241 083	81 538	32 712	834	2 367	1 332	359 866	379 298	379 298	
Valeur de marché des actifs du régime à l'ouverture	-	-	(1 660)	-	(1 220)	-	(2 880)	(1 551)	(1 551)	
Variation du périmètre de consolidation	-	-	-	(1 220)	1 220	-	-	-	-	
Rendement attendu des actifs du régime	-	-	(28)	-	-	-	(28)	(28)	(28)	
Écarts actuariels de la période	-	-	(187)	61	-	-	(126)	356	356	
Cotisations versées	-	-	(2 750)	-	-	-	(2 750)	(4 450)	(4 450)	
Prestations servies	-	-	2 921	460	-	-	3 381	2 793	2 793	
Valeur de marché des actifs du régime à la clôture	-	-	(1 704)	(699)	-	-	(2 403)	(2 880)	(2 880)	
Engagement à la clôture non financé	241 083	81 538	31 008	135	2 367	1 332	357 463	376 418	376 418	
Écarts actuariels non reconnus	-	-	-	-	-	-	-	-	(50 229)	
Coût des services passés non reconnus	-	-	-	-	-	-	-	-	19 180	
Passifs comptabilisés au bilan à la clôture	241 083	81 538	31 008	135	2 367	1 332	357 463	376 418	345 369	
Coût financier de l'actualisation de l'engagement	7 581	3 020	998	86	354	44	12 083	13 550	13 550	
Coût des services rendus au cours de la période	13 496	-	1 208	42	1 518	66	16 330	13 196	13 196	
Rendement attendu des actifs financiers du régime	-	-	(28)	-	-	-	(28)	(28)	(28)	
Amortissements des écarts actuariels	-	-	-	-	-	(109)	(109)	(120)	2 248	
Amortissements du coût des services passés	-	-	-	-	-	-	-	-	(6 444)	
Réduction de régimes	(19 565)	-	-	-	-	-	(19 565)	-	-	
Charge de la période	1 512	3 020	2 178	128	1 872	1	8 711	26 598	22 522	
Passifs comptabilisés au bilan à l'ouverture	236 646	94 508	29 835	2 666	11 369	1 394	376 418	298 668	341 173	
Charge de la période	1 512	3 020	2 178	128	1 872	1	8 711	26 598	22 522	
Impacts en autres éléments du résultat global	11 730	(12 298)	2 405	(1 397)	(10 036)	-	(9 596)	69 434	-	
Variation du périmètre de consolidation	-	-	-	(1 220)	1 220	-	-	231	187	
Prestations et cotisations directement versées	(8 805)	(3 692)	(3 410)	(42)	(2 058)	(63)	(18 070)	(18 513)	(18 513)	
Passifs comptabilisés au bilan à la clôture	241 083	81 538	31 008	135	2 367	1 332	357 463	376 418	345 369	

* Chiffres retraités conformément à IAS 19 révisée (note 3.3) et au changement de méthode décrit en note 12.2.5.

** Le total des écarts actuariels 2013 générés sur l'engagement pour 10 millions d'euros est décomposé comme suit :

– 22 millions d'euros de gains d'expérience ;

– 12 millions d'euros de pertes suite aux changements d'hypothèses (avec 24 millions d'euros pour les hypothèses démographiques, et 12 millions d'euros pour les hypothèses financières).

Les flux expliquant la variation de la provision sont les suivants :

(en milliers d'euros)	Dette actuarielle	Juste valeur des actifs de couverture	Dette actuarielle nette IAS 19 révisée	Provision nette (publié)
Au 01/01/2012	300 219	(1 551)	298 668	341 173
Variation de périmètre	231	-	231	182
Droits acquis au cours de l'exercice	13 196	-	13 196	13 196
Effet de l'actualisation	13 550	-	13 550	13 550
Rendement attendu des actifs financiers du régime	-	(28)	(28)	(28)
Écarts actuariels de la période	68 958	356	69 314	6
Amortissements des écarts actuariels non reconnus	-	-	-	2 248
Amortissements du coût des services passés non reconnus	-	-	-	(6 444)
Flux de trésorerie :				
• Paiements aux bénéficiaires	(16 856)	-	(16 856)	(16 856)
• Cotisations versées	-	(4 450)	(4 450)	(4 450)
• Paiements reçus de tiers	-	2 793	2 793	2 793
Au 31/12/2012	379 298	(2 880)	376 418	345 369
Variation de périmètre	-	-	-	
Droits acquis au cours de l'exercice	16 330	-	16 330	
Effet de l'actualisation	12 083	-	12 083	
Rendement attendu des actifs financiers du régime	-	(28)	(28)	
Écarts actuariels de la période	(9 579)	(126)	(9 705)	
Flux de trésorerie :				
• Paiements aux bénéficiaires	(18 701)	-	(18 701)	
• Cotisations versées	-	(2 750)	(2 750)	
• Paiements reçus de tiers	-	3 381	3 381	
Réductions/Transferts de régimes	(19 565)		(19 565)	
Au 31/12/2013	359 866	(2 403)	357 463	

12.2.3 Hypothèses de calcul

Les principales hypothèses actuarielles retenues sont les suivantes :

	Au 31/12/2013
Taux d'actualisation/Taux attendu de rendement des actifs du régime	3,25 %
Taux d'inflation	2,00 %
Taux d'augmentation des salaires (inflation incluse)	2,00 % - 4,50 %
Hausse future des dépenses de santé	6,00 %
Âge moyen de départ en retraite*	62-65 ans

* Une majoration des âges de départ a été prise en compte de manière à atteindre progressivement les âges respectifs de 65 ans pour les catégories Cadres et Haute Maîtrise et 62 ans pour la catégorie Employés et Maîtrise.

Le taux utilisé pour l'actualisation de l'engagement est représentatif du taux de rendement des obligations en euros de première catégorie d'une maturité comparable à la durée des engagements mesurés (durée moyenne de 12,2 ans).

Les hypothèses de mortalité utilisées sont celles définies par :

* les tables de mortalité hommes/femmes TH-TF 2009-2011 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 milliers d'euros)	Impact sur la valeur actualisée de l'engagement au 31/12/13		Impact sur la valeur actualisée de l'engagement au 31/12/13	
	Hypothèse basse	Hypothèse haute	Hypothèse basse	Hypothèse haute
Dérive des coûts médicaux	- 1,0 %	(9 638)	+ 1,0 %	11 538
Taux d'actualisation/Taux attendu de rendement des actifs du régime	- 0,5 %	23 324	+ 0,5 %	(21 333)
Taux de mortalité	- 1 an	6 935	+ 1 an	(6 754)
Taux d'augmentation des salaires (inflation incluse)	- 0,5 %	(14 908)	+ 0,5 %	15 995

12.2.4 Provisions pour engagements sociaux au bilan

Les provisions pour engagements sociaux ont évolué comme suit au passif du bilan :

(en milliers d'euros)	Année 2013	Année 2012*
Provisions au 1^{er} janvier (publié)	345 369	341 173
Impact IAS 19 révisée	31 049	(42 505)
Provisions au 1^{er} janvier (retraité)	376 418	298 668
Augmentations :	18 686	96 264
• Dotations d'exploitation	16 331	13 077
• Dotations financières	11 947	13 514
• Reconnaissance des gains et pertes	(9 592)	69 454
• Augmentation liée aux variations de périmètre	-	219
Diminutions :	(37 639)	(18 513)
• Provisions utilisées	(37 639)	(18 505)
• Provisions devenues sans objet	-	(8)
Provisions au 31 décembre	357 465	376 419
Dont :		
• Part non courante	344 207	360 971
• Part courante	13 258	15 448

* Chiffres retraités conformément à IAS 19 révisée (note 3.3) et au changement de méthode décrit en note 12.2.5.

12.2.5 Impacts liés à IAS 19 révisée et au changement de méthode sur la présentation des engagements sociaux

Le Groupe a appliqué pour la 1^{re} fois la norme IAS 19 révisée au 1^{er} janvier 2013 (cf. note 3), conformément à la norme IAS 8 « Méthodes comptables, changements d'estimations comptables et erreurs ». En conséquence, l'information financière comparable au titre des périodes antérieures a été retraitée.

Au-delà de l'adoption de cet amendement, le groupe Aéroports de Paris a choisi de comptabiliser dorénavant la charge relative aux engagements sociaux en distinguant le coût des services rendus en résultat opérationnel, du coût de l'actualisation de l'engagement en résultat financier. Jusqu'en 2012, la charge était intégralement enregistrée en résultat opérationnel.

A. IMPACT SUR LES CAPITAUX PROPRES AU 31/12/12 DE L'IAS 19 RÉVISÉE

L'adoption de la norme IAS 19 révisée, rétrospectivement au 01/01/12, a généré les événements suivants :

- * intégration au 01/01/12 des éléments non reconnus (écart actuariels et coûts des services passés) soit une diminution des engagements sociaux de 43 M€ ;
- * augmentation de la dotation de l'année de 4 M€ ;
- * reconnaissance des gains et pertes actuariels au titre de 2012 directement en capitaux propres, soit une augmentation de 69 M€ de l'engagement.

(en milliers d'euros)	Provision IAS 19 au 31/12/11 (publié)	Intégration des éléments non reconnus au 31/12/11	Provision IAS 19 au 01/01/12 (retraité)	Différence de charge 2012	Reconnaissance des gains et pertes 2012	Augmentation de l'exercice 2012 (publié)	Provision IAS 19 révisée 31/12/12
	Impact sur les Capitaux Propres de l'adoption des nouvelles modalités IAS 19 Révisée	341 173	(42 505)				

B. ÉTAT CONSOLIDÉ DE LA SITUATION FINANCIÈRE

Actifs (en milliers d'euros)	Au 31/12/2012 publié	Ajustement	Au 31/12/2012 retraité
Immobilisations incorporelles	94 438	-	94 438
Immobilisations corporelles	6 027 544	-	6 027 544
Immeubles de placement	404 707	-	404 707
Participations dans les entreprises mises en équivalence	1 144 786	-	1 144 786
Autres actifs financiers non courants	154 983	-	154 983
Actifs d'impôt différé	2 195	119	2 314
Actifs non courants	7 828 653	119	7 828 772
Stocks	15 776	-	15 776
Clients et comptes rattachés	512 160	-	512 160
Autres créances et charges constatées d'avance	106 098	-	106 098
Autres actifs financiers courants	111 252	-	111 252
Actifs d'impôt exigible	11 687	-	11 687
Trésorerie et équivalents de trésorerie	797 122	-	797 122
Actifs courants	1 554 095	-	1 554 095
TOTAL DES ACTIFS	9 382 748	119	9 382 867

Capitaux propres et passifs (en milliers d'euros)	Au 31/12/2012 publié	Ajustement	Au 31/12/2012 retraité
Capital	296 882	-	296 882
Primes liées au capital	542 747	-	542 747
Actions propres	(1 751)	-	(1 751)
Résultats non distribués	2 898 309	27 872	2 926 181
Autres éléments de capitaux propres	(3 723)	(48 243)	(51 966)
Capitaux propres – part du Groupe	3 732 464	(20 371)	3 712 093
Participations ne donnant pas le contrôle	158	-	158
Total des capitaux propres	3 732 622	(20 371)	3 712 251
Emprunts et dettes financières à long terme	3 483 011	-	3 483 011
Provisions pour engagements sociaux – part à plus d'un an	329 921	31 049	360 970
Autres provisions non courantes	60 374	-	60 374
Passif d'impôt différé	212 388	(10 559)	201 829
Autres passifs non courants	73 775	-	73 775
Passifs non courants	4 159 469	20 490	4 179 959
Fournisseurs et comptes rattachés	459 561	-	459 561
Autres dettes et produits constatés d'avance	523 441	-	523 441
Emprunts et dettes financières à court terme	470 230	-	470 230
Provisions pour engagements sociaux – part à moins d'un an	15 448	-	15 448
Autres provisions courantes	21 447	-	21 447
Passif d'impôt exigible	530	-	530
Passifs courants	1 490 657	-	1 490 657
TOTAL DES CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS	9 382 748	119	9 382 867

C. COMPTE DE RÉSULTAT

(en milliers d'euros)	Année 2012 publié	Impact du changement de méthode	IAS 19 révisée	Année 2012 retraité
Produit des activités ordinaires	2 640 450		-	2 640 450
Autres produits opérationnels courants	31 896		-	31 896
Production immobilisée et stockée	61 716		-	61 716
Achats consommés	(115 088)		-	(115 088)
Charges de personnel	(708 892)	13 514	(4 028)	(699 406)
Autres charges opérationnelles courantes	(885 182)		-	(885 182)
Dotations et dépréciations nettes de reprises	(417 862)		-	(417 862)
Quote-part de résultat des entreprises mises en équivalence opérationnelles	37 981		-	37 981
Autres produits et charges opérationnels	(2 931)			(2 931)
Résultat opérationnel (y compris MEE opérationnelles)	642 088		(4 028)	651 574
Produits financiers	74 464		-	74 464
Charges financières	(192 001)	(13 514)	-	(205 515)
Résultat financier	(117 537)		-	(131 051)
Quote-part de résultat des entreprises mises en équivalence non opérationnelles	(787)		-	(787)
Résultat avant impôt	523 764		(4 028)	519 736
Impôts sur les résultats	(177 732)		1 386	(176 345)
Résultat net des activités poursuivies	346 032		(2 642)	343 391
Résultat net des activités non poursuivies	(4 856)			(4 856)
Résultat de la période	341 176		(2 642)	338 535
<i>Résultat attribuable aux participations ne donnant pas le contrôle</i>	(67)			(67)
Résultat attribuable aux propriétaires de la société mère	341 243		(2 642)	338 602
<i>Résultats par action attribuables aux propriétaires de la société mère :</i>				
<i>Résultat de base par action (en euros)</i>	3,45			3,42
<i>Résultat dilué par action (en euros)</i>	3,45			3,42
Résultats des activités poursuivies par action attribuables aux propriétaires de la société mère :				
<i>Résultat de base par action (en euros)</i>	(0,05)			(0,05)
<i>Résultat dilué par action (en euros)</i>	(0,05)			(0,05)

D. INFORMATION SECTORIELLE

(en milliers d'euros)	Année 2012 publié						Total
	Activités aéronautiques	Commerce & services	Immobilier	Participations aéroportuaires	Autres activités	Éliminations intersectoriales & Non affecté	
Produit des activités ordinaires	1 581 153	902 442	252 515	13 459	246 155	(355 274)	2 640 450
• dont produits réalisés avec des tiers	1 578 826	701 527	201 214	12 754	146 129	-	2 640 450
• dont produits intersectoriel	2 327	200 915	51 301	705	100 026	(355 274)	-
EBITDA	343 185	502 699	148 758	1 378	20 868	-	1 016 888
Dotations aux amortissements	(259 829)	(97 444)	(38 789)	(280)	(13 460)	-	(409 802)
Autres produits (charges) sans contrepartie en trésorerie	479	(2 288)	2 638	-	(2 430)	(6 459)	(8 060)
Quote-part de résultat des mises en équivalence opérationnelles avant ajustements liés aux prises de participation	-	6 857	(477)	52 957	3 584	-	62 921
Ajustements liés aux prises de participation dans les mises en équivalence opérationnelles**	-	-	-	(24 940)	-	-	(24 940)
Quote-part de résultat des entreprises mises en équivalence opérationnelles	-	6 857	(477)	28 017	3 584	-	37 981
Résultat opérationnel courant (y compris MEE opérationnelles)***	83 356	412 112	109 492	29 115	10 944	-	645 019
Résultat opérationnel (y compris MEE opérationnelles)***	83 356	412 112	109 492	29 115	8 013	-	642 088
Résultat financier							(117 537)
Quote-part de résultat des entreprises mises en équivalence non opérationnelles							(787)
Impôt sur les sociétés							(177 732)
Résultat de la période des activités poursuivies							346 033
Résultat net des activités non poursuivies							(4 856)
Résultat de la période							341 177

** Ces ajustements concernent principalement les amortissements d'actifs incorporels (contrats de concession, relation clientèle).

*** Incluant la quote-part du résultat des entreprises mises en équivalence opérationnelles.

(en milliers d'euros)	Année 2012*						Total
	Activités aéronautiques	Commerce & services	Immobilier	Participations aéroportuaires	Autres activités	Éliminations intersectoriels & Non affecté	
Produit des activités ordinaires	1 581 153	902 442	252 515	13 459	246 155	(355 274)	2 640 450
• dont produits réalisés avec des tiers	1 578 826	701 527	201 214	12 754	146 129	-	2 640 450
• dont produits intersector	2 327	200 915	51 301	705	100 026	(355 274)	-
EBITDA	349 845	505 082	149 051	1 378	21 018	-	1 026 374
Dotations aux amortissements	(259 829)	(97 444)	(38 789)	(280)	(13 460)	-	(409 802)
Autres produits (charges) sans contrepartie en trésorerie	479	(2 288)	2 638	-	(2 430)	(6 459)	(8 060)
Quote-part de résultat des entreprises mises en équivalence opérationnelles	-	6 857	(477)	28 017	3 584	-	37 981
<i>Quote-part de résultat des mises en équivalence opérationnelles avant ajustements liés aux prises de participation</i>	-	6 857	(477)	52 957	3 584	-	62 921
<i>Ajustements liés aux prises de participation dans les mises en équivalence opérationnelles**</i>	-	-	-	(24 940)	-	-	(24 940)
Résultat opérationnel courant (y compris MEE opérationnelles)***	90 016	414 495	109 785	29 115	11 094	-	654 505
Résultat opérationnel (y compris MEE opérationnelles)***	90 016	414 495	109 785	29 115	8 163	-	651 574
Résultat financier						(131 051)	
Quote-part de résultat des entreprises mises en équivalence non opérationnelles						(787)	
Impôt sur les sociétés						(176 345)	
Résultat de la période des activités poursuivies							343 391
Résultat net des activités non poursuivies						(4 856)	
Résultat de la période							338 535

* Chiffres retraités conformément à IAS 19 révisée (note 3.3) et au changement de méthode décrit en note 12.2.5.

** Ces ajustements concernent principalement les amortissements d'actifs incorporels (contrats de concession, relation clientèle).

*** Incluant la quote-part du résultat des entreprises mises en équivalence opérationnelles.

(en milliers d'euros)	Impact Année 2012 publié						Total
	Activités aéronautiques	Commerces & services	Immobilier	Participations aéroportuaires	Autres activités	Éliminations intersectoriales & Non Affecté	
Produit des activités ordinaires	-	-	-	-	-	-	-
• dont produits réalisés avec des tiers	-	-	-	-	-	-	-
• dont produits intersector	-	-	-	-	-	-	-
EBITDA	6 660	2 383	293	-	150	-	9 486
Dotations aux amortissements	-	-	-	-	-	-	-
Autres produits (charges) sans contrepartie en trésorerie	-	-	-	-	-	-	-
Quote-part de résultat des mises en équivalence opérationnelles avant ajustements liés aux prises de participation	-	-	-	-	-	-	-
Ajustements liés aux prises de participation dans les mises en équivalence opérationnelles**	-	-	-	-	-	-	-
Quote-part de résultat des entreprises mises en équivalence opérationnelles	-	-	-	-	-	-	-
Résultat opérationnel courant (y compris MEE opérationnelles) ***	6 660	2 384	293	1	150	-	9 488
Résultat opérationnel (y compris MEE opérationnelles) ***	6 660	2 384	293	1	150	-	9 488
Résultat financier						(13 513)	
Quote-part de résultat des entreprises mises en équivalence non opérationnelles						-	
Impôt sur les sociétés						1 386	
Résultat de la période des activités poursuivies						(2 639)	
Résultat net des activités non poursuivies						-	
Résultat de la période						(2 639)	

** Ces ajustements concernent principalement les amortissements d'actifs incorporels (contrats de concession, relation clientèle).

*** Incluant la quote-part du résultat des entreprises mises en équivalence opérationnelles.

E. TABLEAU DE FLUX DE TRÉSORERIE

(en milliers d'euros)	Année 2012 publié	Ajustement	Année 2012 retraité
Résultat opérationnel (y compris MEE opérationnelles)	642 088	9 486	651 574
Charges (produits) sans effet sur la trésorerie	378 206	(9 485)	368 721
Produits financiers nets hors coût de l'endettement	807	-	807
Capacité d'autofinancement opérationnelle avant impôt	1 021 101	1	1 021 101
Variation du besoin en fonds de roulement	107 942	-	107 942
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles	915 413	1	915 413
Flux de trésorerie utilisés pour les activités d'investissement	(1 424 030)	-	(1 424 030)
Flux de trésorerie provenant des activités de financement	196 742	-	196 742
Variation de trésorerie et d'équivalents de trésorerie	(311 923)	1	(311 923)
Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture de la période	1 107 818	-	1 107 818
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture de la période	795 893	-	795 893

12.2.6 Meilleure estimation des cotisations à verser

Le montant des cotisations que le groupe juge devoir verser aux actifs des régimes à prestations définies en 2014 ne présente pas de caractère significatif.

NOTE 13 Autres charges opérationnelles courantes**13.1 État récapitulatif**

(en milliers d'euros)	Année 2013	Année 2012
Services et charges externes	(682 399)	(671 866)
Impôts et taxes	(186 291)	(190 413)
Autres charges d'exploitation	(34 723)	(22 903)
TOTAL	(903 413)	(885 182)

13.2 Détail des autres services et charges externes

(en milliers d'euros)	Année 2013	Année 2012
Sous-traitance	(419 386)	(422 248)
Sûreté	(185 792)	(196 429)
Nettoyage	(71 009)	(70 637)
Transports	(31 509)	(28 791)
Autres	(131 076)	(126 391)
Entretien, réparations & maintenance	(119 446)	(113 438)
Études, recherches & rémunération d'intermédiaires	(34 594)	(27 213)
Travaux & prestations externes	(26 057)	(24 890)
Personnel extérieur	(14 683)	(14 332)
Assurances	(15 328)	(13 837)
Missions, déplacements & réceptions	(14 074)	(14 613)
Publicité, publications & relations publiques	(6 894)	(7 334)
Autres charges et services externes	(31 936)	(33 960)
TOTAL	(682 399)	(671 866)

13.3 Détail des impôts et taxes

(en milliers d'euros)	Année 2013	Année 2012
Contribution économique territoriale	(45 988)	(53 750)
Taxe foncière	(72 425)	(70 722)
Autres impôts & taxes	(67 878)	(65 941)
TOTAL	(186 291)	(190 413)

13.4 Détail des autres charges d'exploitation

Les Autres charges d'exploitation incluent notamment les redevances pour concessions, brevets, licences et valeurs similaires, les pertes sur créances irrécouvrables, les subventions accordées ainsi que le montant des émissions de gaz à effet de serre.

NOTE 14 Amortissements, dépréciations et provisions

Les amortissements des immobilisations et dépréciations d'actifs s'analysent comme suit :

(en milliers d'euros)	Année 2013	Année 2012
Amortissement des immobilisations incorporelles	(17 521)	(18 276)
Amortissement des immobilisations corporelles et immeubles de placement	(420 109)	(391 526)
Dotations aux amortissements nettes de reprises	(437 630)	(409 802)
Dépréciations d'immobilisations corporelles & incorporelles	-	(200)
Reprises de dépréciations d'immobilisations corporelles & incorporelles	355	152
Dépréciations de créances	(11 815)	(6 204)
Reprises de dépréciations de créances	3 261	6 692
Dépréciations de créances, nettes de reprises	(8 199)	640
Dotations aux provisions pour litiges et autres risques	(22 653)	(35 130)
Reprises de la période	31 505	26 630
Dotations aux provisions, nettes de reprises	8 852	(8 500)
Dotations aux provisions et dépréciations de créances nettes de reprises	653	(7 860)

Les dotations et reprises concernent principalement des provisions pour litiges Clients et Fournisseurs.

NOTE 15 Autres produits et charges opérationnels

Les autres charges opérationnelles de l'exercice 2013 s'élèvent à 24 millions d'euros et concernent uniquement les charges liées au Plan de Départ Volontaire, mesures sociales et accompagnement, décrits en note 3.1.

Ce montant représente les coûts des départs estimés pour 43 millions d'euros diminué du montant des engagements sociaux concernant ce personnel pour 19 millions d'euros.

Au 31 décembre 2012, un montant de 3 millions d'euros au titre d'un risque fiscal international sur la zone Europe Moyen-Orient Afrique avait été constaté.

NOTE 16

Résultat financier

L'analyse du résultat financier s'établit ainsi respectivement en 2013 et 2012 :

(en milliers d'euros)	Produits financiers	Charges financières	Résultat financier Année 2013
Charges brutes d'intérêt liées à l'endettement	-	(131 183)	(131 183)
Résultat des dérivés de taux	57 840	(54 745)	3 095
Coût de l'endettement financier brut	57 840	(185 928)	(128 088)
Produits de trésorerie et d'équivalents de trésorerie	2 541	(8)	2 533
Coût de l'endettement financier net	60 381	(185 936)	(125 555)
Produits de participations non consolidées	813	-	813
Gains et pertes nets de change	2 454	(4 421)	(1 967)
Dépréciations et provisions	-	(12 045)	(12 045)
Autres	1 509	(2 834)	(1 325)
Autres produits et charges financiers	4 776	(19 301)	(14 525)
Charges financières nettes	65 157	(205 237)	(140 080)

(en milliers d'euros)	Produits financiers	Charges financières	Résultat financier Année 2012*
Charges brutes d'intérêt liées à l'endettement	-	(132 787)	(132 787)
Résultat des dérivés de taux	59 472	(49 788)	9 684
Coût de l'endettement financier brut	59 472	(182 575)	(123 103)
Produits de trésorerie et d'équivalents de trésorerie	4 780	(1)	4 779
Coût de l'endettement financier net	64 252	(182 576)	(118 324)
Produits de participations non consolidées	919	-	919
Gains et pertes nets de change	4 506	(7 745)	(3 239)
Dépréciations et provisions	1	(13 595)	(13 594)
Autres	4 786	(1 599)	3 187
Autres produits et charges financiers	10 212	(22 939)	(12 727)
Charges financières nettes	74 464	(205 515)	(131 051)

* Chiffres retraités conformément à IAS 19 révisée (note 3.3) et au changement de méthode décrit en note 12.2.5.

Les gains et pertes par catégories d'instruments financiers se présentent ainsi :

(en milliers d'euros)	Année 2013	Année 2012
Produits, charges, profits et pertes sur dettes au coût amorti :	(127 991)	(120 705)
Charges d'intérêts sur dettes évaluées au coût amorti	(131 183)	(132 787)
Intérêts nets sur les dérivés qualifiés de couverture de flux de trésorerie	(2 594)	769
Intérêts nets sur les dérivés qualifiés de couverture de juste valeur	2 438	10 292
Variation de valeur des dérivés qualifiés de couverture de juste valeur	(7 090)	3 695
Variation de valeur des dettes financières couvertes en juste valeur	10 528	(4 113)
Inefficacité des couvertures de flux de trésorerie	(90)	1 439
Profits et pertes sur instruments financiers en juste valeur par le résultat :	2 436	2 381
Profits sur équivalents de trésorerie (option de juste valeur)	2 533	4 779
Résultats sur les dérivés non qualifiés de couverture (dérivés de transaction)	(97)	(2 398)
Profits et pertes sur actifs disponibles à la vente :	(45)	(20)
Dividendes reçus	53	60
Dotations nettes de reprise	(98)	(80)
Autres profits et pertes sur prêts, créances et dettes au coût amorti :	(2 532)	807
Pertes nettes de change	(1 967)	(3 239)
Autres profits nets	(565)	4 046
Dotations financières aux provisions pour engagements sociaux	(11 947)	(13 514)
Dotations financières aux provisions pour engagements sociaux	(11 947)	(13 514)
TOTAL DES GAINS NETS (PERTES NETTES) RECONNUS EN RÉSULTAT	(140 080)	(131 051)
Variation de juste valeur (avant impôt) portée en capitaux propres*	661	(5 653)
TOTAL DES GAINS NETS (PERTES NETTES) RECONNUS DIRECTEMENT EN CAPITAUX PROPRES	661	(5 653)

* Hors variations rattachées aux entreprises associées.

NOTE 17 Entreprises mises en équivalence

17.1 Quote-part dans le résultat des entreprises mises en équivalence

Les montants figurant au compte de résultat se décomposent ainsi par entité :

(en milliers d'euros)	% d'intérêt	Année 2013	Année 2012
Société de distribution aéroportuaire	50,0 %	6 294	5 451
Relay@ADP	50,0 %	980	448
Média Aéroports de Paris	50,0 %	1 424	958
SCI Cœur d'Orly Bureaux	50,0 %	(409)	(421)
SNC Cœur d'Orly Commerces	50,0 %	(140)	(125)
Schiphol Group (Pays-Bas)*	8,0 %	14 314	15 273
TAV Airports (Turquie)*	38,0 %	9 301	12 744
TAV Construction (Turquie)	49,0 %	11 171	3 584
Transport Beheer (Pays-Bas)	40,0 %	-	(1)
Transport CV (Pays-Bas)	40,0 %	100	70
ADPLS Présidence	50,0 %	(0)	-
Zaic-A Limited (Royaume-Uni)	26,5 %	(1)	-
Upravitelj Zračne Luke Zagreb (Croatie)	26,5 %	4	-
Medunarodna Zračna Luka Zagreb (Croatie)	26,5 %	(294)	-
Quote-part de résultat des entreprises mises en équivalence opérationnelles	42 744	37 981	
Bolloré Télécom	10,5 %	(1 157)	(453)
Cires Telecom (Maroc)	49,0 %	239	1 100
Liège Airport (Belgique)	25,6 %	169	150
SCI Roissy Sogaris	40,0 %	720	546
SETA (Mexique)	25,5 %	-	17
Alyzia Holding & Alyzia	20,0 %	(2 392)	(2 147)
Quote-part de résultat des entreprises mises en équivalence non opérationnelles	(2 421)	(787)	
TOTAL ENTREPRISES MISES EN ÉQUIVALENCE		40 323	37 194
* Dont ajustements liés au regroupement d'entreprises :			
SCHIPHOL GROUP		(1 482)	(1 482)
TAV AIRPORTS		(40 657)	(23 458)
TOTAL		(42 139)	(24 940)

* Ces ajustements concernent principalement les amortissements d'actifs incorporels (contrats de concession, relation clientèle).

Les participations dans Schiphol Group et Bolloré Télécom sont comptabilisées selon la méthode de mise en équivalence en raison de l'influence notable qu'Aéroports de Paris exerce sur ces groupes.

Bien que le taux de participation dans Schiphol Group 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 Chief Executive Officer de Schiphol Group ;
- ✳ le Président Directeur général d'Aéroports de Paris est membre du conseil de surveillance de Schiphol Group et du comité d'audit ;

✳ des développements aéroportuaires internationaux sont menés conjointement.

Par ailleurs, concernant Bolloré Télécom, bien que le taux de détention soit inférieur à 20 %, les indicateurs suivants ont notamment été retenus pour déterminer l'influence notable d'Aéroports de Paris dans cette entité :

- ✳ existence d'une contribution opérationnelle à la gestion de l'entité du fait du savoir-faire technique de Hub One ;
- ✳ existence d'une représentation au conseil de direction d'au minimum 25 % des membres et droit de veto ponctuel pour certaines décisions prévues au pacte d'actionnaires et dans les statuts.

Enfin, les participations de TAV Airports et TAV Construction sont également comptabilisées selon la méthode de mise en équivalence en raison de l'influence notable qu'Aéroports de Paris exerce sur ce groupe. Leur résultat est présenté au sein des « Résultats des sociétés mises en équivalence - opérationnelles ».

17.2 Tests de dépréciation des titres mis en équivalence

Un test de dépréciation des participations mises en équivalence est effectué lorsque le Groupe identifie un ou plusieurs événements de perte susceptibles d'avoir un impact sur les flux de trésorerie futurs estimés résultant de ces participations.

17.2.1 TAV Airports

S'agissant de TAV Airports, l'événement constituant potentiellement un indice de perte de valeur est le projet de construction d'un troisième aéroport à Istanbul lancé par la Direction générale de l'aviation civile turque (DHMI). Les enchères réalisées le 3 mai 2013 dans le cadre de l'appel d'offres ont été remportées par un concurrent de TAV Airports. Toutefois, la DHMI s'est engagée le 22 janvier 2013 d'indemniser TAV Havalimanları Holding A.Ş des pertes de profit éventuelles qu'elle supporterait en cas d'ouverture d'un autre aéroport avant la fin de la concession de l'aéroport d'Istanbul Atatürk prévue en janvier 2021.

Le test de dépréciation des titres TAV Airports effectué au 31 décembre 2013 ne conduit pas à une dépréciation, la valeur recouvrable de ces titres déterminée sur la base des flux de trésorerie futurs estimés étant supérieure à leur valeur comptable.

Les analyses de sensibilité montrent qu'une variation de 50 points de base du taux d'actualisation applicable à TAV Istanbul (filiale à 100 % de TAV Airport) aurait un impact de 10 millions d'euros sur la valeur recouvrable des titres de TAV Airport portés par Aéroports de Paris et n'entraînerait pas de perte de valeur.

	- 0,50 %	- 0,25 %	0,00 %	0,25 %	0,50 %
Valeur	+ 10	+ 5	-	- 5	- 10

Par ailleurs, le cours de bourse des titres de TAV Airports au 31 décembre 2013 s'élève à 15,5 livres turques (TRY) contre 11,3 livres turques (TRY) à la date d'acquisition des 38 % de ce groupe en mai 2012. Ainsi, l'évaluation de ces titres détenus par Aéroports de Paris, sur la base du cours de bourse au 31 décembre 2013 et de la parité euro/livre turque à cette date, s'élève à 722 millions d'euros, à comparer à une valeur de mise en équivalence de 651 millions d'euros au 31 décembre 2013.

17.2.2 Autres participations mises en équivalence

Au 31 décembre 2013, 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 autres entités mises en équivalence.

17.3 Variations de l'actif net des mises en équivalence liées aux minoritaires

Le groupe Aéroports de Paris comptabilise directement en capitaux propres les transactions de rachat par l'entité associée d'intérêts minoritaires de ses filiales. A titre d'exemple, sur l'opération de rachat des minoritaires TAV-G Otopark Yapım Yatırım ve İşletme A.Ş par TAV Airports, l'impact de cette opération a été comptabilisé directement en capitaux propres par TAV Airports et traité de manière similaire en capitaux propres par le groupe Aéroports de Paris.

17.4 Composition des montants au bilan

Les montants relatifs aux participations comptabilisées selon la méthode de mise en équivalence s'analysent comme suit :

(en milliers d'euros)	% d'intérêt	Au 31/12/2013	Au 31/12/2012
SDA	50,0 %	9 025	5 281
Relay@ADP	50,0 %	2 583	2 008
Média Aéroports de Paris	50,0 %	3 013	1 666
SCI Cœur d'Orly Bureaux	50,0 %	3 272	3 270
SNC Cœur d'Orly Commerces	50,0 %	645	663
Schiphol Group (Pays-Bas)	8,0 %	402 190	392 981
TAV Airports (Turquie)	38,0 %	651 046	658 235
TAV Construction (Turquie)	49,0 %	47 188	40 685
Transport Beheer (Pays-Bas)	40,0 %	8	8
Transport CV (Pays-Bas)	40,0 %	8 284	8 660
ADPLS Présidence	50,0 %	10	10
Zaic-A Limited (Royaume-Uni)	26,5 %	2	-
Uprravitelj Zračne Luke Zagreb (Croatie)	26,5 %	5	-
Medunarodna Zračna Luka Zagreb (Croatie)	26,5 %	2 642	-
Consorcio Pm Terminal Tocumen SA (Panama)	36,0 %	2	-
Total entreprises mises en équivalence opérationnelles		1 129 915	1 113 467
Bolloré Télécom	10,5 %	2 016	3 174
Cires Telecom (Maroc)	49,0 %	3 004	2 785
Liège Airport (Belgique)	25,6 %	6 009	5 979
SCI Roissy Sogaris	40,0 %	4 994	4 754
SETA (Mexique)	25,5 %	9 679	9 976
Alyzia Holding & Alyzia	20,0 %	2 259	4 651
Total entreprises mises en équivalence non opérationnelles		27 961	31 319
TOTAL ENTREPRISES MISES EN ÉQUIVALENCE		1 157 876	1 144 786

Les écarts d'acquisition définitivement comptabilisés et inclus dans les quotes-parts ci-dessus mises en équivalence s'élèvent à :

- * 120 millions d'euros au titre de Schiphol ;
- * 56 millions d'euros au titre de TAV Airports ;
- * 17 millions d'euros au titre de TAV Construction.

17.5 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 :

(en milliers d'euros)	Montants nets au 01/01/2013	Quote-part du Groupe dans les résultats	Souscription de capital	Variation des réserves de conversion	Variation des autres réserves	Dividendes distribués	Montants nets au 31/12/2013
SDA	5 281	6 294	-	-	35	(2 585)	9 025
Relay@ADP	2 008	980	-	-	-	(405)	2 583
Média Aéroports de Paris	1 666	1 424	-	-	(77)	-	3 013
SCI Cœur d'Orly Bureaux	3 270	(409)	-	-	-	411	3 272
SNC Cœur d'Orly Commerces	663	(140)	-	-	-	122	645
Schiphol Group (Pays-Bas)	392 981	14 314	-	(1 487)	5 051	(8 669)	402 190
TAV Airports (Turquie)	658 235	9 301	-	(4 738)	10 523	(22 275)	651 046
TAV Construction (Turquie)	40 685	11 171	-	(1 788)	(2 428)	(452)	47 188
Transport Beheer (Pays-Bas)	8	-	-	-	-	-	8
Transport CV (Pays-Bas)	8 660	100	-	-	-	(476)	8 284
ADPLS Présidence	10	(0)	-	-	-	-	10
Zaic-A Limited (Royaume-Uni)	-	(1)	14	(11)	-	-	2
Upravitelj Zračne Luke Zagreb (Croatie)	-	4	1	-	-	-	5
Medunarodna Zračna Luka Zagreb (Croatie)	-	(294)	2 956	(20)	-	-	2 642
Consortio PM Terminal Tocumen SA (Panama)	-	-	2	-	-	-	2
Total entreprises mises en équivalence opérationnelles	1 113 467	42 744	2 973	(8 044)	13 104	(34 329)	1 129 915
Bolloré Telecom	3 174	(1 157)	-	-	-	-	2 016
Cires Telecom (Maroc)	2 785	239	-	(20)	-	-	3 004
Liège Airport (Belgique)	5 979	169	-	-	-	(139)	6 009
SCI Roissy Sogaris	4 754	720	-	-	-	(480)	4 994
SETA (Mexique)	9 976	-	-	(297)	-	-	9 679
Alyzia Holding & Alyzia	4 651	(2 392)	-	-	-	-	2 259
Total entreprises mises en équivalence non opérationnelles	31 319	(2 421)	-	(318)	-	(619)	27 961
TOTAL ENTREPRISES MISES EN ÉQUIVALENCE	1 144 786	40 323	2 973	(8 362)	13 104	(34 948)	1 157 876

Les agrégats financiers des participations TAV Airports, TAV Construction et Schiphol ont été établis conformément aux IFRS tel qu'adopté par l'Europe.

17.6 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, s'établissent ainsi pour 2013 et 2012 :

(en milliers d'euros)	Au 31/12/2013						
	Bilan					Compte de résultat	
	Actifs non courants	Actifs courants	Capitaux propres	Passifs non courants	Passifs courants	Produit des activités ordinaires	Résultat net
Entreprises mises en équivalence opérationnelles							
SDA	34 223	75 033	12 499	3 146	93 611	672 845	11 398
Relay@ADP	8 180	11 682	4 996	1 530	13 336	64 577	1 918
Média Aéroports de Paris	8 826	11 698	5 918	2 798	11 808	43 886	2 542
SCI Cœur d'Orly Bureaux	36 059	6 810	6 544	-	36 325	-	(839)
SNC Cœur d'Orly Commerces	8 806	1 879	1 290	-	9 395	-	(285)
Schiphol Group (Pays-Bas)	5 118 562	711 671	3 367 082	1 691 370	771 781	1 381 769	230 933
TAV Airports (Turquie)	1 522 619	738 943	626 266	1 250 833	384 463	867 651	132 659
TAV Construction (Turquie)	132 517	610 037	62 102	135 461	544 991	640 459	21 831
Transport Beheer (Pays-Bas)	2	18	20	-	-	-	-
Transport CV (Pays-Bas)	19 303	2 509	20 709	-	1 103	1 919	907
ADPLS Présidence	-	19	19	-	-	-	-
Zagreb Airport International (Royaume-Uni)	21 432	7	14 297	7 142	-	-	-
Uprvitelj Zračne Luke Zagreb (Croatie)	-	24	24	-	-	582	21
Medunarodna Zračna Luka Zagreb (Croatie)	-	19 784	12 722	7 062	-	6 889	(1 413)
Consorcio Pm Terminal Tocumen SA (Panama)	-	7	7	-	-	-	-
Entreprises mises en équivalence non opérationnelles							
Bolloré Telecom	57 319	1 711	19 168	139	39 723	1 000	(11 000)
Cires Telecom (Maroc)	1 787	5 130	6 129	(98)	887	3 406	488
Liège Airport (Belgique)	41 665	20 606	23 527	20 095	18 649	20 673	250
SCI Roissy Sogaris	9 005	8 050	12 485	261	4 309	9 816	1 806
SETA (Mexique)	45 580	3 115	37 954	759	9 982	4 016	(1)
Alyzia Holding & Alyzia	-	-	-	-	-	162 900	(5 700)

(en milliers d'euros)	Au 31/12/2012						
	Bilan					Compte de résultat	
	Actifs non courants	Actifs courants	Capitaux propres	Passifs non courants	Passifs courants	Produit des activités ordinaires	Résultat net
Entreprises mises en équivalence opérationnelles							
SDA	29 926	66 855	6 052	4 649	86 080	631 802	8 602
Relay@ADP	7 006	10 681	3 887	2 534	11 266	55 473	851
Média Aéroports de Paris	8 698	12 466	3 261	7 432	10 471	37 700	1 904
Sci Cœur d'Orly Bureaux	31 958	423	6 540	-	25 841	-	(843)
SNC Cœur d'Orly Commerces	7 778	1 180	1 325	-	7 633	-	(250)
Schiphol Group (Pays-Bas)	5 119 017	663 944	3 210 617	2 010 696	561 648	1 349 952	207 036
TAV Airports (Turquie)	1 430 558	843 861	536 912	1 199 567	537 940	728 193	100 013
TAV Construction (Turquie)	100 597	473 723	45 889	144 666	383 765	247 334	6 946
Transport Beheer (Pays-Bas)	2	18	20	-	-	-	(2)
Transport CV (Pays-Bas)	19 803	2 208	20 992	-	1 019	1 683	(483)
ADPLS Présidence	-	20	20	-	-	-	-
Entreprises mises en équivalence non opérationnelles							
Bolloré Telecom	59 632	1 737	30 168	-	31 201	1 800	(14 170)
Cires Telecom (Maroc)	1 799	5 165	5 682	390	893	3 851	1 595
Liège Airport (Belgique)	38 951	23 727	23 353	22 557	16 768	20 209	347
SCI Roissy Sogaris	10 059	8 083	11 885	2 751	3 506	9 304	1 441
SETA (Mexique)	59 126	4 363	39 121	8 108	16 260	3 986	659
Alyzia Holding & Alyzia	5 769	67 711	32 353	4 749	36 378	-	(10 707)

NOTE 18 Impôts

18.1 Taux d'impôt

Le taux d'impôt appliqué au titre de 2013 est de 38 % contre 36,16 % en 2012 compte tenu du relèvement de la contribution additionnelle de 5 % à 10,7 %.

18.2 Analyse de la charge d'impôt sur les résultats

Au compte de résultat, la charge d'impôt sur les résultats se ventile comme suit :

(en milliers d'euros)	Année 2013	Année 2012*
Charge d'impôt exigible	(185 100)	(171 941)
Charge d'impôt différé	(24 292)	(4 404)
Impôts sur les résultats	(209 392)	(176 345)

* Chiffres retraités conformément à IAS 19 révisée (note 3.3) et au changement de méthode décrit en note 12.2.5.

Ces montants ne comprennent pas les charges d'impôt sur les quotes-parts de résultats des entreprises mises en équivalence, les montants qui figurent à ce titre sur la ligne appropriée du compte de résultat étant nets d'impôt.

18.3 Preuve d'impôt

Le rapprochement entre la charge d'impôt théorique basée sur le taux d'impôt applicable en France et la charge réelle d'impôt se présente ainsi :

(en millions d'euros)	Année 2013	Année 2012*
Résultat après impôt	305	339
Quote-part du résultat des entreprises mises en équivalence	(40)	(37)
Charge d'impôt sur les résultats	209	176
Résultat avant impôt et résultat net des entreprises mises en équivalence	474	483
Taux théorique d'imposition en vigueur en France	38,00 %	36,16 %
Charge d'impôt théorique	(180)	(174)
Incidence sur l'impôt théorique des :		
• résultats taxés à taux réduit ou majoré	(1)	1
• reports déficitaires antérieurement non reconnus et imputés sur la période	-	(1)
• contribution additionnelle sur les dividendes	(6)	-
• reports déficitaires non reconnus au titre de la période	(6)	1
• variation de taux d'impôt	(1)	-
• charges fiscalement non déductibles et produits non imposables	(8)	(2)
• crédits d'impôt et avoirs fiscaux	1	2
• ajustements au titre des périodes antérieures	(8)	-
• autres ajustements	-	(3)
Charge réelle d'impôt sur les résultats	(209)	(176)
Taux effectif d'impôt	44,12 %	36,88 %

* Chiffres retraités conformément à IAS 19 révisée (note 3.3) et au changement de méthode décrit en note 12.2.5.

La hausse du taux effectif d'impôt à 44,12 % est due notamment :

- ✿ à la taxe de 3 % sur le montant des dividendes versés dans l'année pour 6 M€ ;
- ✿ au plafonnement de la déduction des charges financières nettes pour 7 M€ ;

✿ aux ajustements au titre des périodes antérieures dont principalement les risques fiscaux liés aux filiales étrangères.

L'augmentation de la charge d'impôt tient compte du relèvement du taux de la contribution exceptionnelle de 5 % à 10,7 %, soit une charge supplémentaire de 9 M€.

18.4 Actifs et passifs d'impôts différés ventilés par catégories

Au bilan, les actifs et passifs d'impôts différés se présentent comme suit :

(en milliers d'euros)	Au 31/12/2013	Au 31/12/2012*
Au titre des différences temporelles déductibles :		
• engagements sociaux	123 113	129 043
• amortissements des Frais d'études et de surveillance de travaux (FEST)	25 899	29 828
• provisions et charges à payer	12 503	23 969
• autres	6 857	7 941
Au titre des différences temporelles imposables :		
• amortissements dérogatoires et autres provisions réglementées	(361 623)	(355 034)
• location-financement	(12 420)	(13 839)
• réserves de réévaluation	(8 256)	(8 242)
• autres	(13 395)	(13 181)
Actifs (passifs) d'impôt différés nets	(227 322)	(199 516)
Ces montants sont répartis comme suit au bilan :		
• à l'actif	1 005	2 314
• au passif	(228 327)	(201 829)

* Chiffres retraités conformément à IAS 19 révisée (note 3.3) et au changement de méthode décrit en note 12.2.5.

Les amortissements des Frais d'études et de surveillance de travaux (FEST), apparaissant ci-dessus dans la catégorie des différences temporelles déductibles, résultent de l'étalement de frais antérieurement capitalisés et imputés sur le report à nouveau au 1^{er} janvier 2003, suite aux retraitements comptables opérés à cette date dans la perspective de la transformation du statut de l'établissement public d'Aéroports de Paris en SA et dans le cadre de la première certification des comptes intervenue au titre de l'exercice 2003.

L'imputation sur le report à nouveau au 1^{er} 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 26 millions d'euros au 31 décembre 2013.

18.5 Tableau de variation des actifs et passifs d'impôts différés

Les actifs et passifs d'impôts différés ont évolué comme suit entre le début et la fin de la période :

(en milliers d'euros)	Actif	Passif	Montant net*
Au 01/01/2013	2 314	201 829	(199 515)
Montant porté directement en capitaux propres au titre des instruments de couverture de flux futurs	(393)	3 257	(3 650)
Montants comptabilisés au titre de la période	(916)	23 241	(24 157)
Au 31/12/2013	1 005	228 327	(227 322)

* Chiffres retraités conformément à IAS 19 révisée (note 3.3) et au changement de méthode décrit en note 12.2.5.

18.6 Actifs et passifs d'impôt exigible

Les actifs d'impôt exigible correspondent aux montants à récupérer au titre de l'impôt sur les résultats auprès des administrations fiscales. Les passifs d'impôt exigible correspondent aux montants restant à payer à ces administrations.

Ces actifs et passifs d'impôt exigible s'établissent comme suit :

(en milliers d'euros)	Au 31/12/2013	Au 31/12/2012
Actifs d'impôt exigible :		
• Aéroports de Paris et sociétés fiscalement intégrées	-	10 735
• Autres entités consolidées	573	952
TOTAL	573	11 687
Passifs d'impôt exigible :		
• Aéroports de Paris et sociétés fiscalement intégrées	15 679	-
• Autres entités consolidées	7 560	530
TOTAL	23 239	530

Le Groupe n'a connaissance d'aucun actif ou passif éventuel d'impôt au 31 décembre 2013.

NOTE 19 Résultat par action

Le calcul d'un résultat par action s'établit ainsi à la clôture :

	Année 2013	Année 2012*
Nombre moyen pondéré d'actions en circulation (hors actions propres)	98 958 307	98 956 206
Résultat net des activités poursuivies attribuable aux propriétaires de la société mère (en milliers d'euros)	304 638	343 391
Résultat de base par action (en euros)	3,08	3,47
Résultat dilué par action (en euros)	3,08	3,47
Résultat de la période attribuable aux propriétaires de la société mère (en milliers d'euros)	304 740	338 602
Résultat de base par action (en euros)	3,08	3,42
Résultat dilué par action (en euros)	3,08	3,42
Résultat attribuable aux propriétaires de la société mère des activités non poursuivies (en milliers d'euros)	-	(4 856)
Résultat de base par action (en euros)	-	(0,05)
Résultat dilué par action (en euros)	-	(0,05)

* Chiffres retraités conformément à IAS 19 révisée (note 3.3) et au changement de méthode décrit en note 12.2.5.

Le résultat de base correspond au résultat attribuable aux porteurs de capitaux propres de la société mère.

détenues en moyenne au cours de la période, soit 2 295 en 2013 et 4 396 en 2012.

Le nombre moyen pondéré d'actions correspond au nombre d'actions composant le capital de la société mère, minoré des actions propres

Il n'existe aucun instrument de capitaux propres à effet dilutif.

NOTE 20 Immobilisations incorporelles

Les immobilisations incorporelles se détaillent comme suit :

(en milliers d'euros)	Écarts d'acquisition	Logiciels	Autres	Immobilisations en cours, avances et acomptes	Total
Au 31 décembre 2012					
• Valeur brute	25 281	193 973	8 949	25 871	254 074
• Cumul des amortissements	-	(159 117)	(364)	-	(159 481)
• Cumul des dépréciations	-	-	(155)	-	(155)
Valeur nette	25 281	34 856	8 430	25 871	94 438
Au 31 décembre 2013					
• Valeur brute	25 281	199 321	3 672	26 794	255 068
• Cumul des amortissements	-	(165 820)	(843)	-	(166 663)
Valeur nette	25 281	33 501	2 829	26 794	88 405

L'évolution de la valeur nette des immobilisations incorporelles est la suivante :

(en milliers d'euros)	Écarts d'acquisition	Logiciels	Autres	Immobilisations en cours, avances et acomptes	Total
Valeur nette au 1^{er} janvier	25 281	34 856	8 430	25 871	94 438
Investissements	-	2 741	-	19 303	22 044
Cessions et mises hors service	-	(1)	(5 272)	-	(5 273)
Amortissements	-	(17 040)	(481)	-	(17 521)
Dépréciations	-	-	155	-	155
Écarts de conversion	-	-	(3)	-	(3)
Transferts en provenance (vers) d'autres rubriques	-	12 945	-	(18 380)	(5 435)
Valeur nette au 31 décembre	25 281	33 501	2 829	26 794	88 405

Les écarts d'acquisition résiduels au 31 décembre 2013 concernent principalement :

* Roissy Continental Square pour 7 millions d'euros ;

* Nomadvice Group pour 18 millions d'euros (dont 2 millions issus de la fusion avec Hub Télécom Région).

Le montant net des transferts en provenance (vers) d'autres rubriques concerne notamment des reclassements d'immobilisations en cours en immobilisations corporelles et incorporelles.

NOTE 21 Immobilisations corporelles

Les immobilisations corporelles se détaillent comme suit :

(en milliers d'euros)	Terrains et aménagements	Constructions	Installations techniques	Autres	Immobilisations en cours, avances et acomptes	Total
Au 31 décembre 2012						
• Valeur brute	72 172	9 281 803	228 374	347 904	362 025	10 292 278
• Cumul des amortissements	(12 055)	(3 909 338)	(150 249)	(192 889)	-	(4 264 531)
• Cumul des dépréciations	-	-	(203)	-	-	(203)
Valeur nette	60 117	5 372 465	77 922	155 015	362 025	6 027 544
Au 31 décembre 2013						
• Valeur brute	73 553	9 559 472	228 357	441 178	303 328	10 605 888
• Cumul des amortissements	(12 916)	(4 187 265)	(156 412)	(262 684)	-	(4 619 277)
• Cumul des dépréciations	-	-	(3)	-	-	(3)
Valeur nette	60 637	5 372 207	71 942	178 494	303 328	5 986 608

L'évolution de la valeur nette des immobilisations corporelles est la suivante :

(en milliers d'euros)	Terrains et aménagements	Constructions	Installations techniques	Autres	Immobilisations en cours, avances et acomptes	Total
Valeur nette au 1^{er} janvier	60 116	5 372 465	77 922	155 016	362 025	6 027 544
• Investissements	-	713	4 404	1 219	415 071	421 407
• Cessions et mises hors service	(5)	(301)	(27)	(155)	-	(488)
• Amortissements	(862)	(364 133)	(16 284)	(16 951)	-	(398 230)
• Dépréciations	-	-	200	-	-	200
• Transferts en provenance (vers) d'autres rubriques	1 387	363 463	5 727	39 369	(473 768)	(63 822)
Valeur nette au 31 décembre	60 637	5 372 207	71 942	178 494	303 328	5 986 608

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 service de la galerie de liaison entre le terminal 2F et 2E ;
- ✳ la mise en service de l'optimisation 2E/2F avec la transformation du terminal 2F tout Schengen et les liaisons IFU (Inspection filtre unique) ;
- ✳ la mise en service de la rénovation complète du satellite 5 de CDG1 ;

- ✳ l'optimisation des installations PIF (Poste d'inspection filtre) du 2F ;
- ✳ la poursuite de la reconfiguration du seuil 08L du doublet sud de la plate-forme de Paris-Charles de Gaulle ;
- ✳ la mise en service de nouvelles capacités d'embarquement à Orly Sud ainsi que du satellite du Hall A ;
- ✳ la mise en service de l'aire Québec au large d'Orly Ouest.

Le montant des coûts d'emprunts capitalisés en 2013 en application de la norme IAS 23 révisée s'élève à 2,6 millions d'euros, sur la base d'un taux moyen de capitalisation de 3,43 %.

NOTE 22 Immeubles de placement

22.1 Analyse des immeubles de placement

Les immeubles de placement se détaillent comme suit :

(en milliers d'euros)	Terrains, aménagements & infrastructures	Constructions	Immobilisations en cours, avances et acomptes	Total
Au 31 décembre 2012				
• Valeur brute	122 895	568 909	16 555	708 359
• Cumul des amortissements	(44 418)	(259 234)	-	(303 652)
Valeur nette	78 477	309 675	16 555	404 707
Au 31 décembre 2013				
• Valeur brute	122 960	620 431	23 903	767 294
• Cumul des amortissements	(47 375)	(278 508)	-	(325 883)
Valeur nette	75 585	341 923	23 903	441 411

L'évolution de la valeur nette des immeubles de placement est la suivante :

(en milliers d'euros)	Terrains, aménagements & infrastructures	Constructions	Immobilisations en cours, avances et acomptes	Total
Valeur nette au 1^{er} janvier	78 477	309 675	16 555	404 707
• Amortissements	(2 956)	(18 923)	-	(21 879)
• Transferts en provenance (vers) d'autres rubriques	64	50 799	7 348	58 211
Valeur nette au 31 décembre	75 585	341 923	23 903	441 411

22.2 Juste valeur des immeubles de placement

Lors de la clôture 2012, une modification majeure sur la valorisation IAS 40 a été apportée sur l'évaluation des bâtiments. En effet, l'essentiel des bâtiments présentés ci-après – et leurs terrains d'emprise – ont été expertisés en 2012. Ces expertises ont été menées par un groupement d'experts immobiliers indépendants composé de Jones Lang Lassalle, BNP Paribas Real Estate et CBRE Valuation. Sur ce périmètre, ce sont

les valeurs d'experts que nous avons retenues pour l'évaluation au 31 décembre 2013.

La juste valeur, au 31 décembre 2013, des bâtiments non expertisés, des terrains loués et des réserves foncières est quant à elle appréciée par différentes méthodes (cf. note 4.6).

La juste valeur des immeubles de placement s'établit comme suit :

(en millions d'euros)	Au 31/12/2013	Au 31/12/2012
Terrains et bâtiments	2 007	2 110

La variation observée d'un exercice à l'autre, soit une diminution de 103 millions d'euros (- 4,9 %), provient principalement des effets suivants :

- * mise à jour du taux d'actualisation de 5,33 % à 5,95 % ;
- * évolution du taux d'imposition sur les sociétés : de 36,1 % à 38 %.

Les principales données utilisées pour les bâtiments non expertisés, les terrains loués et les réserves foncières ont été les suivantes :

	Au 31/12/2013	Au 31/12/2012
Taux de rendement des terrains	8,75 %	8,75 %
Taux de croissance à l'infini des cash-flows, inflation incluse	2,00 %	2,00 %
Taux d'actualisation	5,95 %	5,33 %
Taux de vacance à long terme	5,00 %	5,00 %
Décote de liquidité	20,00 %	20,00 %

Il est à noter qu'en matière de sensibilité au taux, une augmentation du taux d'actualisation de + 0,25 % entraînerait une baisse de la valeur de 64 millions d'euros. À l'inverse, une baisse de - 0,25 % entraînerait une hausse de la valeur de 73 millions d'euros.

Par ailleurs, un taux d'imposition de 34,43 % à partir de 2015 entraînerait une augmentation de la juste valeur de l'IAS 40 de 50 millions d'euros.

22.3 Informations complémentaires

La loi du 20 avril 2005 prévoit que dans le cas où serait prononcée la fermeture, partielle ou totale, à la circulation aérienne d'un des aérodromes détenus par Aéroports de Paris, un pourcentage de 70 % de la plus-value entre le prix de marché de ces actifs et leur valeur dans les comptes de l'entreprise soit versé à l'état. Cette disposition concerne notamment les Aérodromes d'aviation générale.

Par ailleurs, les montants comptabilisés en résultat au titre des produits locatifs des immeubles de placement et des charges opérationnelles directes occasionnées par ces immeubles (y compris les charges d'amortissement) se sont élevés en 2013 respectivement à 195 millions d'euros et 94 millions d'euros.

NOTE 23 Autres actifs financiers

Les montants figurant au bilan respectivement au 31 décembre 2013 et 2012 s'analysent comme suit :

(en milliers d'euros)	Au 31/12/2013	Part non courante	Part courante
Titres classés en actifs disponibles à la vente	5 870	5 870	-
Prêts et créances hors créances de location financement bailleur :	72 974	34 961	38 013
• Créances & comptes-courants sur des entreprises mises en équivalence	38 032	3 612	34 420
• Autres créances et intérêts courus rattachés à des participations	24 553	23 553	1 000
• Autres actifs financiers	10 389	7 796	2 593
Créances de location financement bailleur	28 901	24 594	4 307
Instruments financiers dérivés :	121 985	73 270	48 715
• Swaps de couverture	76 790	73 270	3 520
• Swaps de trading	45 195	-	45 195
TOTAL	229 730	138 695	91 035

(en milliers d'euros)	Au 31/12/2012	Part non courante	Part courante
Titres classés en actifs disponibles à la vente	5 851	5 851	-
Prêts et créances hors créances de location financement bailleur :	76 445	38 684	37 761
• Créances & comptes-courants sur des entreprises mises en équivalence	39 920	5 171	34 749
• Autres créances et intérêts courus rattachés à des participations	22 255	21 641	614
• Autres actifs financiers	14 270	11 872	2 398
Créances de location financement bailleur	30 357	26 114	4 243
Instruments financiers dérivés :	153 582	84 334	69 248
• Swaps de couverture	87 928	84 334	3 594
• Swaps de trading	65 654	-	65 654
TOTAL	266 235	154 983	111 252

NOTE 24 Clients et comptes rattachés

Les clients et comptes rattachés se décomposent de la façon suivante :

(en milliers d'euros)	Au 31/12/2013	Au 31/12/2012
Créances clients	574 053	533 904
Clients douteux	32 519	23 923
Cumul des dépréciations	(51 860)	(45 667)
MONTANT NET	554 712	512 160

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 milliers d'euros)	Au 31/12/2013	Au 31/12/2012
Cumul des dépréciations à l'ouverture	45 667	43 272
Augmentations	11 542	8 788
Diminutions	(3 102)	(6 496)
Variation de périmètre	-	89
Autres variations	(2 247)	14
Cumul des dépréciations à la clôture	51 860	45 667

NOTE 25 Autres créances et charges constatées d'avance

Le détail des autres créances et charges constatées d'avance est le suivant :

(en milliers d'euros)	Au 31/12/2013	Au 31/12/2012
Avances et acomptes versés sur commandes	6 322	5 240
Créances fiscales (hors impôt sur les sociétés)	58 713	69 283
Autres créances	15 261	8 558
Charges constatées d'avance	25 667	23 017
TOTAL	105 963	106 098

NOTE 26 Trésorerie et équivalents de trésorerie

La trésorerie et les équivalents de trésorerie se décomposent ainsi :

(en milliers d'euros)	Au 31/12/2013	Au 31/12/2012
Valeurs mobilières de placement	1 026 536	750 968
Disponibilités	29 093	46 153
Concours bancaires courants	(2 368)	(1 228)
TRÉSORERIE NETTE	1 053 261	795 893

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 2013.

Ce capital est assorti d'une prime d'émission de 542 747 milliers d'euros résultant de l'augmentation réalisée en 2006.

27.2 Actions propres

Conformément à l'autorisation donnée par les actionnaires lors de l'assemblée générale ordinaire du 16 mai 2013, la Société a procédé au cours de la période au rachat de 572 645 actions et à la vente de 599 822 actions. Ainsi, le nombre d'actions auto-détenues qui était de 30 000 actions au 31 décembre 2012 est de 2 823 actions au 31 décembre 2013.

27.4 Résultats non distribués

Les résultats non distribués s'analysent comme suit :

(en milliers d'euros)	Au 31/12/2013	Au 31/12/2012*
Réserves de la société mère Aéroports de Paris :		
• Réserve légale	29 688	29 688
• Autres réserves	863 048	863 048
• Report à nouveau	701 256	634 463
Réserves consolidées	1 137 850	1 057 739
Résultat de la période (attribuable aux propriétaires de la société mère)	304 740	338 602
TOTAL	3 036 583	2 923 540

* Chiffres retraités conformément à IAS 19 révisée (note 3.3) et au changement de méthode décrit en note 12.2.5.

27.5 Commentaires sur le tableau de variation des capitaux propres

Les dividendes versés se sont élevés à :

- ✳ 205 millions d'euros en 2013, soit 2,07 euros par action, conformément à la 3^e résolution de l'AGO du 16 mai 2013 ;
- ✳ 174 millions d'euros en 2012, soit 1,76 euro par action, conformément à la 3^e résolution de l'AGO du 3 mai 2012.

27.3 Autres éléments de capitaux propres

Ce poste dont le montant s'élève à - 51 millions d'euros comprend :

- ✳ 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 - 10 millions d'euros ;
- ✳ la réserve de juste valeur sur dérivés de couverture de flux de trésorerie, soit un montant de - 2 millions d'euros ;
- ✳ les pertes au titre des écarts actuariels soit un montant de - 39 millions d'euros.

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 2013, s'élève à 183 077 114 euros, soit 1,85 euros par action.

La 2^e loi de finances rectificative pour 2012 a instauré en France une nouvelle 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 approuvé et donc non encore comptabilisé représente 5 M€.

NOTE 28 Autres provisions

Les autres provisions ont évolué comme suit :

(en milliers d'euros)	Litiges	Autres provisions	Année 2013	Année 2012
Provisions au 1^{er} janvier	20 194	61 627	81 821	73 335
Augmentations :	1 440	66 617	68 057	35 130
• Dotations	1 440	21 213	22 653	35 130
• Dotations aux provisions pour éléments non récurrents	-	43 190	43 190	-
• Autres augmentations	-	2 214	2 214	-
Diminutions :	(3 643)	(27 862)	(31 505)	(26 644)
• Provisions utilisées	-	(22 304)	(22 304)	(15 557)
• Provisions devenues sans objet	(3 643)	(5 558)	(9 201)	(11 073)
• Autres diminutions	-	-	-	(13)
Provisions au 31 décembre	17 991	100 382	118 373	81 821
Dont :				
• Part non courante	17 991	54 286	72 277	60 374
• Part courante	-	46 096	46 096	21 447

Les provisions pour litiges concernent divers litiges fournisseurs, des litiges sociaux et des litiges commerciaux.

Les dotations aux provisions pour éléments non récurrents concernent le Plan de Départ Volontaire décrit en notes 3.1 et 15.

Les autres provisions comprennent notamment des provisions pour risques Clients et Fournisseurs.

NOTE 29 Dettes financières

29.1 Détail des emprunts et dettes financières

Les emprunts et dettes financières s'analysent ainsi à la clôture :

(en milliers d'euros)	Au 31/12/2013	Part non courante	Part courante	Au 31/12/2012	Part non courante	Part courante
Emprunts obligataires	3 470 773	3 059 921	410 852	3 189 613	2 889 676	299 937
Emprunts bancaires	564 495	561 500	2 995	605 403	564 457	40 946
Autres emprunts et dettes assimilées	29 842	26 798	3 044	28 813	26 749	2 064
Emprunts et dettes financières hors intérêts courus et dérivés	4 065 110	3 648 219	416 891	3 823 829	3 480 882	342 947
Intérêts courus non échus	89 126	-	89 126	90 632	-	90 632
Instruments financiers dérivés passif	22 458	953	21 505	38 780	2 129	36 651
Total emprunts et dettes financières	4 176 694	3 649 172	527 522	3 953 241	3 483 011	470 230

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 milliers d'euros)	Au 31/12/2013	Part non courante	Part courante	Au 31/12/2012	Part non courante	Part courante
Emprunts et dettes financières	4 176 694	3 649 172	527 522	3 953 241	3 483 011	470 230
Instruments financiers dérivés actif	(121 985)	(73 270)	(48 715)	(153 582)	(84 334)	(69 248)
Trésorerie et équivalents de trésorerie	(1 055 629)	-	(1 055 629)	(797 121)	-	(797 121)
Endettement financier net	2 999 080	3 575 902	(576 822)	3 002 538	3 398 677	(396 139)

29.3. Détail des emprunts obligataires et bancaires

Les emprunts obligataires et bancaires s'analysent ainsi :

(en milliers 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 31/12/2013	Juste valeur au 31/12/2013
Emprunts obligataires :							
• ADP 6,375 % 2008-2014	410 849	6,375 %	6,54 %	410 756	95	410 851	412 419
• ADP 3,125 % CHF 250 M 2009-2015	203 649	3,125 %	4,664 %	203 397	-	203 397	213 463
• ADP CHF 200 M 2,5 % 2010-2017	162 920	2,5 %	Eur 3M + marge	162 719	10 668	173 387	175 228
• ADP 3,886 % 2010-2020	500 000	3,886 %	3,95 %	484 264	-	484 264	570 972
• ADP 4 % 2011-2021	400 000	4,0 %	4,064 %	398 287	19 903	418 190	466 788
• ADP 3,875 % 2011-2022	400 000	3,875 %	3,985 %	396 896	-	396 896	460 976
• ADP 2,375 % 2012 -2019	300 000	2,375 %	2,476 %	298 460	-	298 460	316 045
• ADP 3,125 % 2012 -2024	500 000	3,125 %	3,252 %	494 410	-	494 410	543 760
• ADP 2,75 % 2013 -2028	600 000	2,75 %	2,846 %	590 918	-	590 918	614 826
TOTAL	3 477 418			3 440 107	30 666	3 470 773	3 774 477
Emprunts bancaires :							
• BEI 2003-2018	100 000	Eur 3M + marge	Eur 3M + marge	100 000	-	100 000	100 732
• BEI 2004-2019	220 000	Eur 3M + marge	Eur 3M + marge	220 000	-	220 000	221 844
• BEI 2004-2019	30 000	Eur 3M + marge	Eur 3M + marge	30 000	-	30 000	30 252
• BEI 2005-2020	130 000	Eur 3M + marge	Eur 3M + marge	130 000	-	130 000	131 100
• CALYON/CFF 2009-2014	47 940	Eur 3M + marge	3,217 %	47 830	-	47 830	48 958
• Autres	37 000			36 665	-	36 665	42 677
TOTAL	564 940			564 495	-	564 495	575 563

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'ADP.

NOTE 30 Instruments financiers

30.1 Catégories d'actifs et de passifs financiers

(en milliers d'euros)	Au 31/12/2013	Ventilation par catégories d'instruments financiers						
		Juste valeur		Actifs disponibles à la vente	Prêts et créances	Dettes au coût amorti	Instruments dérivés de couverture	
		Option JV ⁽¹⁾	Trading ⁽²⁾				de juste valeur	de flux futurs
Autres actifs financiers non courants	138 695	-	-	5 870	59 555	-	36 808	36 462
Clients et comptes rattachés	554 711	-	-	-	554 711	-	-	-
Autres créances ⁽³⁾	10 899	-	-	-	10 899	-	-	-
Autres actifs financiers courants	91 035	-	45 195	-	42 320	-	3 520	-
Trésorerie et équivalents de trésorerie	1 055 629	1 055 629	-	-	-	-	-	-
TOTAL DES ACTIFS FINANCIERS	1 850 969	1 055 629	45 195	5 870	667 485	-	40 328	36 462
Emprunts et dettes financières à long terme	3 649 172	-	-	-	3 648 219	-	-	953
Fournisseurs et comptes rattachés	363 996	-	-	-	363 996	-	-	-
Autres dettes ⁽³⁾	56 136	-	-	-	56 136	-	-	-
Emprunts et dettes financières à court terme	527 522	-	21 275	-	506 017	-	-	230
TOTAL DES PASSIFS FINANCIERS	4 596 826	-	21 275	-	- 4 574 368	-	-	1 183

(en milliers d'euros)	Au 31/12/2012	Ventilation par catégories d'instruments financiers						
		Juste valeur		Actifs disponibles à la vente	Prêts et créances	Dettes au coût amorti	Instruments dérivés de couverture	
		Option JV ⁽¹⁾	Trading ⁽²⁾				de juste valeur	de flux futurs
Autres actifs financiers non courants	154 982	-	-	5 851	64 797	-	43 898	40 436
Clients et comptes rattachés	512 160	-	-	-	512 160	-	-	-
Autres créances ⁽³⁾	12 681	-	-	-	12 681	-	-	-
Autres actifs financiers courants	111 252	-	65 654	-	42 004	-	3 594	-
Trésorerie et équivalents de trésorerie	797 121	797 121	-	-	-	-	-	-
TOTAL DES ACTIFS FINANCIERS	1 588 196	797 121	65 654	5 851	631 642	-	47 492	40 436
Emprunts et dettes financières à long terme	3 483 011	-	-	-	3 480 882	-	-	2 129
Fournisseurs et comptes rattachés	459 561	-	-	-	459 561	-	-	-
Autres dettes ⁽³⁾	97 442	-	-	-	97 442	-	-	-
Emprunts et dettes financières à court terme	470 230	-	36 402	-	433 579	-	-	249
TOTAL DES PASSIFS FINANCIERS	4 510 244	-	36 402	-	- 4 471 464	-	-	2 378

(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 bilançables, les valeurs comptables correspondant quasi systématiquement à une approximation raisonnable de cette juste valeur.

Dans le cadre de la détermination de la juste valeur des dérivés actifs, le risque de contrepartie (Crédit Valuation Adjustment – CVA) a été calculé au 31 décembre 2013 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 2013 et 2012 :

(en milliers d'euros)	Au 31/12/2013		Niveau 1 Prix cotés sur des marchés actifs	Niveau 2 Prix basés sur des données observables	Niveau 3 Prix basés sur des données non observables
	Valeur au bilan	Juste valeur			
Actif :					
Actifs disponibles à la vente	5 870	5 870	-	5 870	-
Prêts et créances hors créances de location financement bailleur	72 974	72 000	-	72 000	-
Instruments dérivés	121 985	121 985	-	121 985	-
Trésorerie et équivalents de trésorerie	1 055 629	1 055 629	1 055 629	-	-
Passif :					
Emprunts obligataires	3 470 773	3 774 477	-	3 774 477	-
Emprunts bancaires	564 495	575 563	-	575 563	-
Autres emprunts et dettes assimilées	29 842	30 904	-	30 904	-
Intérêts sur emprunts	89 126	89 126	-	89 126	-
Instruments dérivés	22 458	22 458	-	22 458	-

(en milliers d'euros)	Au 31/12/2012		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 :					
Instruments dérivés	153 582	153 582	-	153 582	-
Trésorerie et équivalents de trésorerie	797 121	797 121	797 121	-	-
Passif :					
Emprunts obligataires	3 189 613	3 577 233	-	3 577 233	-
Emprunts bancaires	605 403	616 496	-	616 496	-
Intérêts sur emprunts	90 632	90 632	-	90 632	-
Instruments dérivés	38 780	38 780	-	38 780	-

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 milliers d'euros)	Au 31/12/2013		Au 31/12/2012	
	avant couverture	après couverture	avant couverture	après couverture
Taux fixe	3 624 450	3 509 352	3 344 297	3 215 043
Taux variable	529 786	644 884	570 164	699 418
Emprunts et dettes financières hors dérivés	4 154 236	4 154 236	3 914 461	3 914 461

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 2013, Aéroports de Paris détient des instruments financiers dérivés de taux et de change (swaps et cross-currency swaps) pour une juste valeur de 122 millions d'euros figurant à l'actif dans les autres actifs financiers et 22 millions d'euros figurant au passif dans les emprunts et dettes financières.

Les montants notionnels des dérivés qualifiés de couverture de juste valeur s'analysent ainsi :

(en milliers d'euros)	Échéances inférieures à 1 an	Échéances entre 1 et 5 ans	Échéances supérieures à 5 ans	Au 31/12/2013	Juste valeur
Dérivés qualifiés de couverture de juste valeur	-	134 750	-	134 750	40 328
Dérivés qualifiés de couverture de flux de trésorerie	47 940	165 800	-	213 740	35 279
Dérivés non qualifiés de couverture	-	700 000	400 000	1 100 000	23 920
TOTAL	47 940	1 000 550	400 000	1 448 490	99 527

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 2013 générera une hausse de la juste valeur des dérivés de 7 millions d'euros en contrepartie d'un produit financier.

Quant aux dérivés qualifiés de couverture de flux de trésorerie, une baisse instantanée des taux d'intérêts de 1 % entraînerait une hausse de la juste valeur de ces dérivés de 1 million d'euros en contrepartie des autres éléments de résultat global.

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 milliers d'euros)	Au 31/12/2013	Euro	USD	AED	JOD	MUR	Autres devises
Autres actifs financiers non courants	138 695	109 502	21 251	-	924	6 970	48
Clients et comptes rattachés	554 712	531 590	3 295	5 044	6 304	13	8 466
Autres créances ⁽¹⁾	10 899	9 969	41	675	135	-	79
Autres actifs financiers courants	91 035	90 140	20	-	-	859	16
Trésorerie et équivalents de trésorerie	1 055 629	1 043 693	6 044	2 634	1 024	19	2 215
TOTAL DES ACTIFS FINANCIERS	1 850 971	1 784 894	30 651	8 353	8 387	7 862	10 823
Emprunts et dettes financières à long terme	3 649 172	3 649 172	-	-	-	-	-
Fournisseurs et comptes rattachés	363 996	356 092	1 062	5 425	-	56	1 361
Autres dettes ⁽¹⁾	56 137	50 172	442	194	118	5	5 206
Emprunts et dettes financières à court terme	527 522	527 301	2	115	-	-	104
TOTAL DES PASSIFS FINANCIERS	4 596 827	4 582 737	1 506	5 734	118	61	6 671

(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 dirham des Émirats Arabes Unis (AED), le rial d'Arabie Saoudite (SAR), le dinar de Jordanie (JOD) et le rial d'Oman (OMR).

Les cours de change utilisés pour la conversion des états financiers des filiales, coentreprises et entreprises associées étrangères sont les suivants :

	Au 31/12/2013		Au 31/12/2012	
	Cours de clôture	Cours moyen	Cours de clôture	Cours moyen
Dollar des États-Unis (USD)	0,73201	0,75341	0,75792	0,77838
Peso mexicain (MXN)	0,05646	0,05915	0,05819	0,05917
Nouvelle Livre turque (TRY)	0,35300	0,39663	0,42461	0,43206
Dinar jordanien (JOD)	1,03552	1,06367	1,06792	1,09785
Dinar libyen (LYD)	0,59358	0,59510	0,60067	0,62095
Dirham marocain (MAD)	0,08900	0,08953	0,08960	0,09014
Rouble russe (RUB)	0,02220	0,02368	0,02480	0,02506
Kuna croate (HRK)	0,13095	0,13197	0,13232	0,13296
Roupie mauricienne (MUR)	0,02450	0,02447	0,02481	0,02595

30.3.3 Risques de liquidité

Les échéances contractuelles résiduelles des passifs financiers s'analysent comme suit au 31 décembre 2013 :

(en milliers d'euros)	Montant au bilan au 31/12/2013	Total des échéances contractuelles au 31/12/2013			
			0-1 an	1-5 ans	Plus de 5 ans
Emprunts obligataires	3 470 773	3 477 418	410 849	366 569	2 700 000
Emprunts bancaires	564 495	564 940	47 940	100 000	417 000
Dépôts et cautionnements reçus	16 713	16 713	16	577	16 120
Autres emprunts et dettes assimilées	10 761	11 470	659	2 475	8 336
Intérêts sur emprunts	89 126	972 756	131 866	413 724	427 166
Concours bancaires courants	2 368	2 368	2 368	-	-
Emprunts et dettes financières hors dérivés	4 154 236	5 045 665	593 698	883 345	3 568 622
Fournisseurs et comptes rattachés	363 996	363 996	363 996	-	-
Autres dettes ⁽¹⁾	56 136	56 136	56 136	-	-
Dettes en coût amorti	4 574 368	5 465 797	1 013 830	883 345	3 568 622
Swaps de couverture :					
• Décaissements		324 034	10 650	313 384	
• Encaissements		(395 836)	(10 616)	(385 220)	
	(75 607)	(71 802)	34	(71 836)	-
Swaps de trading :					
• Décaissements		101 599	30 513	36 431	34 655
• Encaissements		(126 557)	(35 749)	(47 701)	(43 107)
	(23 920)	(24 958)	(5 236)	(11 270)	(8 452)
TOTAL	4 474 841	5 369 037	1 008 628	800 239	3 560 170

(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 au 31 décembre 2013 :

(en milliers d'euros)	Au 31/12/2013	0-1 an	1-5 ans	Plus de 5 ans
Créances & comptes-courants sur des entreprises mises en équivalence	38 032	34 420	2 142	1 470
Autres créances et intérêts courus rattachés à des participations	24 553	1 000	4 367	19 186
Prêts, dépôts et cautionnements	9 919	2 123	4 841	2 955
Créances de location financement bailleur	28 901	4 307	14 151	10 443
Autres actifs financiers	470	470	-	-
Clients et comptes rattachés	554 711	554 711	-	-
Autres créances ⁽¹⁾	10 899	10 899	-	-
Prêts et créances	667 485	607 930	25 501	34 054

(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.

Les intérêts sur emprunts à taux variable ont été calculés sur la base des taux Forward calculés sur les derniers taux Euribor connus lors de l'établissement des comptes consolidés.

30.3.4 Risques de crédit

La valeur comptable des actifs financiers représente l'exposition maximale au risque de crédit. L'exposition maximale au risque de crédit à la date de clôture est la suivante :

(en milliers d'euros)	Au 31/12/2013	Au 31/12/2012
Actifs financiers disponibles à la vente	5 870	5 851
Actifs financiers à la juste valeur par le biais du compte de résultat	45 195	65 654
Prêts et créances à moins d'un an	607 930	566 844
Prêts et créances à plus d'un an	59 555	64 797
Trésorerie et équivalents de trésorerie	1 055 629	797 121
Swap de taux d'intérêt utilisés comme couverture	76 790	87 928
TOTAL	1 850 969	1 588 196

L'exposition maximale au risque de crédit concernant les créances commerciales à la date de clôture, analysée par types de clients, est la suivante :

(en milliers d'euros)	Au 31/12/2013	Au 31/12/2012
Air France	117 954	112 748
EasyJet	9 252	7 576
Federal Express Corporation	6 134	7 029
Autres compagnies aériennes	96 296	101 314
Sous-total compagnies aériennes	229 636	228 667
Direction générale de l'Aviation Civile	115 193	82 505
Société de Distribution Aéroportuaire	27 661	24 829
Autres clients et comptes rattachés	182 221	176 159
Autres prêts et créances à moins d'un an	53 219	54 684
TOTAL PRÊTS ET CRÉANCES À MOINS D'UN AN	607 930	566 844

L'antériorité des créances courantes se présente ainsi au 31 décembre 2013 :

Créances non échues		468 718
Créances échues et non dépréciées :		
• depuis 1 à 30 jours		12 313
• depuis 31 à 90 jours		82 109
• depuis 91 à 180 jours		8 157
• depuis 181 à 360 jours		10 789
• depuis plus de 360 jours		25 844
Prêts et créances à moins d'un an (selon échéancier en note 31.3.3)		607 930

L'évolution des dépréciations de créances commerciales est détaillée en note 24.

Les créances présentant une antériorité anormale sont analysées individuellement et peuvent en fonction du risque identifié et de la situation financière du client, justifier la comptabilisation d'une provision. Sur la base de l'historique des taux de défaillance, le Groupe estime qu'aucune dépréciation ni perte de valeur complémentaire n'est à comptabiliser au titre des créances commerciales non échues ou échues et non dépréciées.

Le tableau suivant présente la valeur comptable des instruments dérivés actif et passif et l'effet des accords de compensation mentionnés ci-dessus au 31 décembre 2013 :

(en milliers d'euros)	Valeurs brutes comptables avant compensation (a)	Montants bruts compensés comptablement (b)	Montants nets présentés au bilan (c) = (a) - (b)	Effet des autres accords de compensation (ne répondant pas aux critères de compensation d'IAS 32) (d)		Exposition nette (c) - (d)
				Instrument(s) financiers	Juste valeur des collatéraux	
Dérivés : swap de taux	45 195	-	45 195	(22 458)	-	22 737
Dérivés : swap de change	76 790	-	76 790	-	-	76 790
TOTAL DES DÉRIVÉS ACTIF	121 984	-	121 984	(22 458)	-	99 527
Dérivés : swap de taux	(22 458)	-	(22 458)	22 458	-	-
TOTAL DES DÉRIVÉS PASSIF	(22 458)	-	(22 458)	22 458	-	-

NOTE 31 Autres passifs non courants

Les autres passifs non courants se décomposent ainsi à la clôture de la période :

(en milliers d'euros)	Au 31/12/2013	Au 31/12/2012
Subventions d'investissements	38 686	44 148
Option d'achat des intérêts minoritaires	30 715	29 627
TOTAL	69 401	73 775

Le poste « Option d'achat des intérêts minoritaires » concerne Roissy Continental Square et Ville Aéroportuaire Immobilier 1.

NOTE 32 Fournisseurs et comptes rattachés

Les fournisseurs et comptes rattachés se répartissent comme suit :

(en milliers d'euros)	Au 31/12/2013	Au 31/12/2012
Fournisseurs d'exploitation	209 906	234 417
Fournisseurs d'immobilisations	154 090	225 144
TOTAL	363 996	459 561

L'exposition des dettes fournisseurs et autres créateurs du Groupe aux risques de change et de liquidité est présentée dans la note 30.

NOTE 33 Autres dettes et produits constatés d'avance

Le détail des autres dettes et produits constatés d'avance est le suivant :

(en milliers d'euros)	Au 31/12/2013	Au 31/12/2012
Avances et acomptes reçus sur commandes	1 516	3 662
Dettes sociales	207 576	190 863
Dettes fiscales (hors impôt exigible)	53 959	71 452
Avoirs à établir	15 901	13 916
Autres dettes	38 719	79 864
Produits constatés d'avance	158 660	163 684
TOTAL	476 331	523 441

Les Autres dettes incluent notamment les aides aux riverains s'élevant à 23 millions d'euros au 31 décembre 2013 (59 millions d'euros au 31 décembre 2012).

Les produits constatés d'avance comprennent principalement :

* des redevances domaniales, soit 70 millions d'euros au 31 décembre 2013 (75 millions d'euros au 31 décembre 2012) ;

* la location du terminal T2G, soit 39 millions d'euros au 31 décembre 2013 (42 millions d'euros au 31 décembre 2012) ;

* le bail à construction SCI Aéroville, soit 16 millions d'euros au 31 décembre 2013 (12 millions d'euros au 31 décembre 2012) ;

* la location du Trieur-Bagage Est, soit 14 millions d'euros au 31 décembre 2013 (15 millions d'euros au 31 décembre 2012).

NOTE 34 Flux de trésorerie**34.1 Définition de la trésorerie**

La trésorerie, dont les variations sont analysées dans le tableau des flux de trésorerie, se décompose comme suit :

(en milliers d'euros)	Année 2013	Année 2012
Trésorerie et équivalents de trésorerie	1 055 629	797 121
Concours bancaires courants ⁽¹⁾	(2 368)	(1 228)
Trésorerie (selon tableau des flux de trésorerie)	1 053 261	795 893

(1) Figurant dans les Passifs courants en Emprunts et dettes financières à court terme.

34.2 Charges (produits) sans effet sur la trésorerie

(en milliers d'euros)	Année 2013	Année 2012*
Amortissements, dépréciations et provisions	450 304	412 914
Plus-values nettes de cession d'actifs immobilisés	(2 086)	209
Résultat des entreprises mises en équivalence opérationnelles	(42 744)	(37 981)
Autres	8 439	(6 422)
Charges (produits) sans effet sur la trésorerie	413 913	368 720

* Chiffres retraités conformément à IAS 19 révisée (note 3.3) et au changement de méthode décrit en note 12.2.5.

34.3 Variation du besoin en fonds de roulement

(en milliers d'euros)	Année 2013	Année 2012
Augmentation des stocks	(1 027)	5 158
Augmentation des clients et autres débiteurs	(42 660)	128 271
Augmentation (diminution) des fournisseurs et autres crébiteurs	(50 291)	(25 487)
Variation du besoin en fonds de roulement	(93 978)	107 942

34.4 Acquisition de filiales et participations (nette de la trésorerie acquise)

(en milliers d'euros)	Année 2013	Année 2012
Acquisition de filiales et participations (nette de la trésorerie acquise)	-	(739 569)

En 2012, les filiales et participations entrées dans le périmètre du groupe Aéroports de Paris sont principalement TAV Airports (667 millions d'euros), TAV construction (38 millions d'euros) ainsi que le sous-groupe Nomadadvance (25 millions d'euros).

34.5 Investissements corporels et incorporels

Le montant des investissements corporels et incorporels s'analyse ainsi :

(en milliers d'euros)	Année 2013	Année 2012
Investissements incorporels (cf. note 20)	22 044	31 596
Investissements corporels (cf. note 21)	421 407	612 443
Immeubles de placement (cf. note 22)	372	2 530
Investissements corporels et incorporels (selon tableau des flux de trésorerie)	443 823	646 569

Le détail de ces investissements s'établit ainsi :

(en milliers d'euros)	Année 2013	Année 2012
Rénovation et qualité	167 486	180 444
Frais d'études et de surveillance de travaux (FEST)	81 859	83 143
Développement des capacités	74 009	190 638
Restructuration	48 595	66 449
Sûreté	40 592	63 590
Développement immobilier	18 741	60 931
Autres	12 541	1 374
TOTAL	443 823	646 569

Les projets majeurs réalisés par Aéroports de Paris en 2013 concernent :

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

- la mise en service de la galerie de liaison entre le terminal 2F et 2E,
- la poursuite de la reconfiguration du seuil 08L du doublet sud de la plate-forme,
- la mise en service de la rénovation complète du satellite 5 de CDG1,
- le démarrage de la mise en place de l'alimentation en 400 Hz de CDG1,
- la refonte des commerces du terminal 2F,
- la poursuite du bâtiment de liaison entre les terminaux 2A et 2C,
- la création d'un passage sous la voie Echo ;

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

- la création d'une nouvelle caserne SSLIA (Service de sauvetage et de lutte contre l'incendie des aéronefs),
- la mise en service de l'aire Québec au large d'Orly Ouest,
- les aménagements des linéaires d'Orly Ouest et Sud,
- le lancement des travaux des marais filtrant pour les eaux glycolées,
- la mise en service de nouvelles capacités d'embarquement à Orly Sud et du satellite A,
- l'optimisation de l'IFBS (Inspection Filtrage de Bagages en Soute) du Hall 1 d'Orly Ouest,
- la mise en service d'un 3^e tapis bagages à Orly Sud.

34.6 Dividendes reçus

(en milliers d'euros)	Année 2013	Année 2012
TAV Airports (Turquie)	22 275	-
Schiphol Group (Pays-Bas)	8 669	7 800
SDA (France)	2 585	8 288
Autres	1 472	1 097
TOTAL	35 001	17 185

NOTE 35

Informations relatives aux parties liées

Les transactions et soldes entre les filiales, qui sont des parties liées, ont été éliminés en consolidation et ne sont pas présentés dans cette note.

Les principaux soldes relatifs aux sociétés mises en équivalence portent sur des créances dont le détail est donné en note 23.

Quant aux transactions effectuées avec ces dernières sociétés au cours de la période, elles ne s'avèrent pas significatives.

De la même façon, les transactions effectuées avec les autres sociétés contrôlées par l'état et avec lesquelles Aéroports de Paris a des administrateurs communs ne sont pas significatives.

La rémunération des mandataires sociaux de la société mère se présente ainsi au titre des exercices 2013 et 2012 :

Dirigeant concerné (en milliers d'euros)	Fonction	Avantages à court terme ⁽¹⁾ Brut		Avantages à court terme ⁽¹⁾ Charges		Total 2013	
		Dû	Versé	Dû	Versé	Dû	Versé
Augustin DE ROMANET DE BEAUNE	Président-directeur général	455	355	213	166	668	521
TOTAL		455	355	213	166	668	521

Dirigeant concerné (en milliers d'euros)	Fonction	Avantages à court terme ⁽¹⁾ Brut ^b		Avantages à court terme ⁽¹⁾ Charges		Total 2012	
		Dû	Versé	Dû	Versé	Dû	Versé
Pierre GRAFF*	Président-directeur général	491	566	157	181	648	747
Augustin DE ROMANET DE BEAUNE**	Président-directeur général	33	33	12	12	45	45
François RUBICHON***	Directeur général délégué	407	455	137	153	544	608
TOTAL		931	1 054	306	346	1 237	1 400

* Du 1^{er} janvier au 11 novembre.

** Du 29 novembre au 31 décembre.

*** Du 1^{er} janvier au 28 novembre.

(1) Par Avantages à court terme, il faut entendre la rémunération proprement dite, les congés payés, les primes, l'intéressement, les avantages en nature et la participation des salariés.

La rémunération des autres membres du comité exécutif (hors mandataires sociaux) s'est élevée à 2,6 millions d'euros au titre de 2013 (1,8 million d'euros au titre de 2012).

Les mandataires sociaux et autres membres du comité exécutif n'ont bénéficié d'aucun paiement en actions en 2012 et 2013. Le Président-Directeur général ne bénéficie d'aucun régime spécifique de retraite, ni de prime de départ.

Le 29 novembre 2012, le mandat de Directeur général délégué de Monsieur François Rubichon a pris fin. Un montant de 300 000 euros brut lui a été versé en 2013 dans le cadre de l'autorisation consentie à cet effet par le conseil d'administration conformément aux dispositions légales et réglementaires applicables en ce domaine.

D'autre part des provisions au titre des indemnités de départ en retraite et d'un régime de retraite supplémentaire sont constituées pour les autres

membres du comité exécutif (hors mandataires sociaux). Le montant provisionné au 31 décembre 2013 au titre de ces personnes s'élève au total à 1 million d'euros (0,7 million d'euros au 31 décembre 2012).

Par ailleurs, l'assemblée générale mixte du 28 mai 2008 a voté l'attribution de jetons de présence aux administrateurs non-salariés. Pour l'exercice 2013, ces jetons de présence seront versés en 2014 pour un montant de 126 milliers d'euros. Au titre de 2012, les jetons de présence ont été versés en 2013 pour 120 milliers d'euros. Les administrateurs non-salariés n'ont perçu aucun autre avantage distribué par Aéroports de Paris.

Les administrateurs salariés ont uniquement perçu leurs salaires et autres avantages du personnel dans le cadre des rémunérations normales prévues par le statut du personnel d'Aéroports de Paris.

NOTE 36 Engagements hors bilan

Les engagements hors bilan et les actifs et passifs éventuels se décomposent de la manière suivante :

(en milliers d'euros)	Au 31/12/2013	Au 31/12/2012
Engagements donnés		
Avals, cautions	3 164	3 429
Garanties à première demande	35 481	34 624
Sûretés hypothécaires	48 192	68 310
Engagements irrévocables d'acquisitions d'immobilisations	127 981	161 452
Autres	12 902	7 340
TOTAL	227 720	275 155
Engagements reçus		
Avals, cautions	37 398	44 389
Garanties à première demande	186 171	180 298
Autres	14 300	14 300
TOTAL	237 869	238 987

Les avals et cautions correspondent principalement à des cautions accordées sur prêts au personnel, ainsi qu'à des garanties accordées par Aéroports de Paris pour le compte d'ADP Ingénierie et d'Aéroports de Paris Management au bénéfice de divers clients de ces filiales.

Les garanties à première demande ont été exclusivement données par les filiales ADP Ingénierie et Aéroports de Paris Management au titre de la bonne exécution de leurs contrats internationaux.

Les engagements donnés aux salariés du Groupe sont présentés en note 12.1.

Les engagements reçus proviennent principalement des garanties reçues des bénéficiaires d'AOT (Autorisation d'Occupation Temporaire du domaine public), de baux civils et de concessions commerciales, ainsi que de fournisseurs.

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 en 2013 et 2012 sont les suivants :

(en milliers d'euros)	Au 31/12/2013		Au 31/12/2012	
	KPMG	ERNST & YOUNG	KPMG	ERNST & YOUNG
Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés :	537	438	512	379
• société mère	320	369	313	321
• filiales intégrées globalement	217	69	199	58
Autres diligences et prestations directement liées à la mission du commissaire aux comptes :	115	292	110	341
• société mère	115	87	110	341
• filiales intégrées globalement	-	205	-	-
TOTAL	652	730	622	720

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	Autres activités	France	100,00 %	100,00 %	ADP
ADPI Middle East	Autres activités	Liban	80,00 %	80,00 %	ADPI
ADPI Libya	Autres activités	Libye	65,00 %	65,00 %	ADPI
ADPI Russie	Autres activités	Russie	100,00 %	100,00 %	ADPI
Aéroports de Paris Management	Participations aéroportuaires	France	100,00 %	100,00 %	ADP
Jordan Airport Management	Participations aéroportuaires	Jordanie	100,00 %	100,00 %	ADPM
ADPM Mauritius	Participations aéroportuaires	République de Maurice	100,00 %	100,00 %	ADPM
Hub One	Autres activités	France	100,00 %	100,00 %	ADP
Nomadadvance	Autres activités	France	100,00 %	100,00 %	Hub One
Cœur d'Orly Investissement	Immobilier	France	100,00 %	100,00 %	ADP
Cœur D'orly Commerces Investissement	Immobilier	France	100,00 %	100,00 %	Cœur d'Orly Investissement
Roissy Continental Square	Immobilier	France	100,00 %	100,00 %	ADP
Ville Aéroportuaire Immobilier	Immobilier	France	100,00 %	100,00 %	ADP
Ville Aéroportuaire Immobilier 1	Immobilier	France	100,00 %	100,00 %	VAI
Alyzia Sûreté	Autres activités	France	100,00 %	100,00 %	Alyzia
Aéroports de Paris Investissement	Immobilier	France	100,00 %	100,00 %	ADP
Aéroports de Paris Investissement Nederland Bv	Immobilier	Pays-Bas	100,00 %	100,00 %	ADP Investissement
Tank International Lux	Participations aéroportuaires	Luxembourg	100,00 %	100,00 %	ADP
Tank Holding ÖW	Participations aéroportuaires	Autriche	100,00 %	100,00 %	Tank Int. Lux
Tank Öwa Alpha GmbH	Participations aéroportuaires	Autriche	100,00 %	100,00 %	Tank Holding ÖW
Tank Öwc Beta GmbH	Autres activités	Autriche	100,00 %	100,00 %	Tank Holding ÖW
AMS - Airport Management Services (OSC)	Participations aéroportuaires	Croatie	100,00 %	100,00 %	ADPM

Entités	Activités	Pays	% d'intérêt	% contrôle	Filiale de
ENTREPRISES ASSOCIÉES (mises en équivalence opérationnelles)					
Schiphol Group	Participations aéroportuaires	Pays-Bas	8,00 %	8,00 %	ADP
TAV Havalimanları Holding (TAV Airports)	Participations aéroportuaires	Turquie	38,00 %	38,00 %	Tank Öwa Alpha GmbH
TAV Yatirim Holding (TAV Construction)	Autres activités	Turquie	49,00 %	49,00 %	Tank Öwa Beta GmbH
Transport Beheer	Immobilier	Pays-Bas	40,00 %	40,00 %	ADP Investissement
Transport CV	Immobilier	Pays-Bas	40,00 %	40,00 %	ADP Investissement BV
Société de distribution aéroportuaire	Commerce & services	France	50,00 %	50,00 %	ADP
SCI Cœur D'Orly Bureaux	Immobilier	France	50,00 %	50,00 %	Cœur d'Orly Investissement
SNC Cœur D'Orly Commerces	Immobilier	France	50,00 %	50,00 %	Cœur d'Orly Comm. Invest.
Média Aéroport De Paris	Commerce & services	France	50,00 %	50,00 %	ADP
Relay@ADP	Commerce & services	France	50,00 %	50,00 %	ADP
ADPLS Présidence	Commerce & services	France	50,00 %	50,00 %	ADP
Zaic-A Limited	Participations aéroportuaires	Royaume-Uni	26,47 %	20,77 %	ADPM & TAV Airports
Upravitelj Zračne Luke Zagreb	Participations aéroportuaires	Croatie	26,47 %	20,77 %	Zaic-A Limited
Medunarodna Zračna Luka Zagreb	Participations aéroportuaires	Croatie	26,47 %	20,77 %	Zaic-A Limited
Consorcio PN Terminal Tocumen SA	Autres activités	Panama	36,00 %	36,00 %	ADP Ingénierie
ENTREPRISES ASSOCIÉES (mises en équivalence non opérationnelles)					
SCI Roissy SOGARIS	Immobilier	France	40,00 %	40,00 %	ADP
ALYZIA HOLDING	Autres activités	France	20,00 %	20,00 %	ADP
Alyzia	Autres activités	France	20,00 %	20,00 %	Alyzia Holding
Cires Telecom	Autres activités	Maroc	49,00 %	49,00 %	Hub One
Bolloré Telecom	Autres activités	France	10,52 %	10,52 %	Hub One
Liège Airport	Participations aéroportuaires	Belgique	25,60 %	25,60 %	ADPM
SETA	Participations aéroportuaires	Mexique	25,50 %	25,50 %	ADPM

NOTE 39 Événements postérieurs à la clôture

Il n'y 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 2013

Mesdames, Messieurs les Actionnaires,

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre assemblée générale, nous vous présentons notre rapport relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2013, sur :

- * le contrôle des comptes consolidés de la société Aéroports de Paris, tels qu'ils sont joints au présent rapport ;
- * la justification de nos appréciations ;
- * la vérification spécifique prévue par la loi.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le conseil d'administration. Il nous appartient, sur la base de notre audit, d'exprimer une opinion sur ces comptes.

1 Opinion sur les comptes consolidés

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France ; ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés ne comportent pas d'anomalies significatives. Un audit consiste à vérifier, par sondages ou au moyen d'autres méthodes de sélection, les éléments justifiant des montants et informations figurant dans les comptes consolidés. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis, les estimations significatives retenues et la présentation d'ensemble des comptes. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Nous certifions que les comptes consolidés de l'exercice sont, au regard du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière ainsi que du résultat de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.

Sans remettre en cause l'opinion exprimée ci-dessus, nous attirons votre attention sur les notes 3.3 et 12.2 de l'annexe aux comptes consolidés qui exposent notamment les effets du changement de méthode lié à l'adoption par votre société de la norme IAS 19 révisée, relative aux avantages du personnel.

2 Justification des appréciations

En application des dispositions de l'article L. 823-9 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les éléments suivants :

- * la note 4.1 de l'annexe aux comptes consolidés décrit les bases d'établissement des états financiers, et notamment les éléments qui nécessitent de la part de la direction l'exercice du jugement, d'effectuer des estimations et de faire des hypothèses qui ont un impact sur l'application des méthodes comptables, sur les montants des actifs et passifs, et ceux des produits et charges. Nous avons apprécié le caractère approprié des modalités retenues et des informations fournies par le groupe sur ces jugements, estimations et hypothèses, et nous sommes assurés de la correcte mise en œuvre des modalités retenues ;
- * les notes 4.5, 4.7 et 21 de l'annexe aux comptes consolidés décrivent notamment les principes et modalités retenus en matière d'évaluation des immobilisations corporelles. Les notes 4.6 et 22 présentent la méthode de valorisation des immeubles de placement.

Ceux-ci apparaissent sur une ligne spécifique du bilan consolidé et, conformément à l'option offerte par la norme IAS 40, sont évalués selon la méthode du coût historique. La juste valeur de ces immeubles, dont le montant est indiqué en note 22 de l'annexe, 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 le groupe pour ces évaluations et vérifié, sur la base des éléments disponibles, leur mise en œuvre ;

- * la note 17.2 de l'annexe aux comptes consolidés décrit les principes et modalités de mise en œuvre des tests de dépréciation des titres mis en équivalence. Nous avons examiné les modalités de réalisation de ces tests de perte de valeur ainsi que la cohérence des hypothèses utilisées et des prévisions de flux de trésorerie ;
- * la note 4.19.4 de l'annexe aux comptes consolidés expose les règles et 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 principes comptables suivis par le groupe, nous avons vérifié le caractère approprié de cette méthode comptable, et nous nous sommes assurés de sa correcte application ;
- * comme mentionné dans la première partie du présent rapport, les notes 3.3 et 12.2 de l'annexe aux comptes consolidés exposent le changement de méthode comptable intervenu au cours de l'exercice, suite à l'application de la norme IAS 19 révisée relative aux avantages du personnel. Conformément à la norme IAS 8 « Méthodes comptables, changements d'estimations comptables et erreurs », l'information comparative relative à l'exercice 2012, présentée dans les comptes consolidés, a été retraitée pour prendre en considération de manière rétrospective l'application de cet amendement. En conséquence, l'information comparative diffère des comptes consolidés publiés au titre de l'exercice 2012. Dans le cadre de notre appréciation des principes comptables suivis par votre groupe, nous avons examiné le correct retraitement des comptes de l'exercice 2012 et l'information donnée à ce titre dans la note 12.2 de l'annexe aux comptes consolidés.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le cadre de notre démarche d'audit des comptes consolidés, pris dans leur ensemble, et ont donc contribué à la formation de notre opinion exprimée dans la première partie de ce rapport.

3 Vérification spécifique

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, à la vérification spécifique prévue par la loi des informations relatives au groupe données dans le rapport de gestion.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

Les Commissaires aux comptes

Paris La Défense, le 17 mars 2014

KPMG Audit
Département de KPMG SA

Philippe Arnaud
Associé

ERNST & YOUNG et Autres

Jacques Pierres
Associé

20.3 Comptes sociaux et annexes d'Aéroports de Paris au 31 décembre 2013

Actif du bilan

(en milliers d'euros)	Notes	Année 2013			Année 2012
		Montant Brut	Amort. ou dépréciations	Montant Net	
Immobilisations incorporelles	3.1	178 949	(152 103)	26 846	33 735
Immobilisations corporelles	3.1	10 656 611	(4 731 301)	5 925 310	5 869 903
Immobilisations en cours	3.1	346 370	-	346 370	398 682
Avances et acomptes	3.1	576	-	576	1 118
Immobilisations financières	3.2	1 389 934	(47 154)	1 342 780	1 339 131
I – Total de l'actif immobilisé		12 572 440	(4 930 558)	7 641 882	7 642 569
Stocks		12 022	-	12 022	12 496
Avances et acomptes		5 484	-	5 484	4 440
Clients et comptes rattachés	3.3	490 928	(21 994)	468 934	433 132
Autres créances	3.3	110 530	(12 143)	98 387	142 225
Autres valeurs mobilières de placement	3.4	1 026 148	-	1 026 148	750 576
Disponibilités	3.4	4 176	-	4 176	3 845
Charges constatées d'avance	3.7	20 357	-	20 357	19 841
II – Total de l'actif circulant		1 669 645	(34 137)	1 635 508	1 366 555
III – Primes de remboursements des obligations	3.5	14 173	-	14 173	8 710
IV – Écarts de conversion – Actif	3.6	-	-	-	-
TOTAL GÉNÉRAL		14 256 258	(4 964 695)	9 291 563	9 017 834

Passif du bilan

(en milliers d'euros)	Notes	Année 2013	Année 2012
Capital		296 882	296 882
Primes d'émission		542 747	542 747
Écarts de réévaluation		23 824	23 867
Réserve légale		29 688	29 688
Autres réserves		838 805	838 805
Report à nouveau		701 256	634 463
Résultat de l'exercice		312 048	271 641
Subventions d'investissements		38 350	39 771
Provisions réglementées		1 037 885	1 024 421
Droits du concédant		-	-
I – Total des capitaux propres	3.8	3 821 485	3 702 285
Provisions pour risques		49 381	58 291
Provisions pour charges		390 624	359 572
II – Total des provisions	3.9	440 005	417 863
Dettes Financières	3.10	4 067 422	3 804 532
Avances et acomptes reçus sur commandes		347	1 155
Fournisseurs et comptes rattachés	3.11	189 868	210 407
Dettes fiscales et sociales	3.11	248 475	232 018
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés	3.12	147 782	221 716
Autres dettes	3.12	229 938	272 770
Produits constatés d'avance	3.7	145 634	150 262
Quotas d'émissions alloués par l'état		-	3 967
III – Total des dettes		5 029 466	4 896 827
IV – Primes de remboursement des obligations		607	859
V – Écarts de conversion – Passif		-	-
TOTAL GÉNÉRAL		9 291 563	9 017 834

Compte de résultat

(en milliers d'euros)	Notes	Année 2013	Année 2012
Chiffre d'affaires	4.1	2 733 695	2 606 799
Production immobilisée	4.2	60 186	55 558
Reprise sur provisions et transferts de charges		46 883	51 672
Subventions d'exploitation		1 436	986
Autres produits d'exploitation		4 765	18 276
Produits d'exploitation		2 846 965	2 733 291
Achats de marchandises		(3 098)	(1 789)
Achats de matières premières		(17 199)	(9 328)
Variation de stocks		(473)	454
Autres achats et charges externes	4.3	(943 137)	(925 860)
Impôts et taxes		(162 799)	(167 563)
Salaires et traitements		(387 926)	(377 337)
Charges sociales		(195 575)	(190 368)
Autres charges d'exploitation		(29 326)	(21 069)
Dotations aux amortissements et provisions	4.5	(459 828)	(433 434)
Charges d'exploitation		(2 199 361)	(2 126 294)
Résultat d'exploitation		647 604	606 997
Produits financiers		93 517	90 483
Reprises financières et transferts de charges financières	4.6	7 261	254
Charges financières		(177 021)	(179 382)
Dotations financières	4.6	(28 786)	(10 080)
Résultat financier		(105 029)	(98 725)
Résultat courant avant impôts		542 575	508 272
Produits exceptionnels		5 838	13 368
Reprises et transferts de charges exceptionnelles		103 459	55 214
Charges exceptionnelles		(5 970)	(11 978)
Dotations exceptionnelles		(145 806)	(111 607)
Résultat exceptionnel	4.7	(42 479)	(55 003)
Participation des salariés	4.8	(15 028)	(16 608)
Impôts sur les bénéfices	4.9	(173 020)	(165 019)
RÉSULTAT NET		312 048	271 641

Soldes intermédiaires de gestion

(en milliers d'euros)	Notes	Année 2013	Année 2012	Variation 2013-2012
Production vendue	4.1	2 733 695	2 606 799	126 896
Production immobilisée et stockée	4.2	60 186	55 558	4 628
Production de l'exercice		2 793 881	2 662 357	131 524
Achats consommés		(20 770)	(10 663)	(10 107)
Autres achats et charges externes	4.3	(943 137)	(925 860)	(17 277)
Valeur ajoutée		1 829 974	1 725 834	104 140
Subventions d'exploitation		1 436	986	450
Salaires et traitements		(387 926)	(377 337)	(10 589)
Charges sociales		(195 575)	(190 368)	(5 207)
Impôts et taxes		(162 799)	(167 563)	4 764
Excédent brut d'exploitation		1 085 110	991 552	93 558
Autres charges		(29 326)	(21 069)	(8 257)
Autres produits		4 765	18 276	(13 511)
Dotations aux amortissements et provisions	4.5	(459 828)	(433 434)	(26 394)
Reprises sur provisions et transferts de charges		46 883	51 672	(4 789)
Résultat d'exploitation		647 604	606 997	40 607
Produits financiers		93 517	90 483	3 034
Reprises financières et transferts de charges financières	4.6	7 261	254	7 007
Charges financières		(177 021)	(179 382)	2 361
Dotations financières	4.6	(28 786)	(10 081)	(18 705)
Résultat courant avant impôts		542 575	508 271	34 304
Produits exceptionnels		5 838	13 368	(7 530)
Reprises sur amortissements et provisions		103 459	55 214	48 245
Charges exceptionnelles		(5 970)	(11 978)	6 008
Dotations aux amortissements et provisions		(145 806)	(111 607)	(34 199)
Résultat exceptionnel	4.7	(42 479)	(55 003)	12 524
Participation	4.8	(15 028)	(16 608)	1 580
Impôts sur les résultats	4.9	(173 020)	(165 019)	(8 001)
RÉSULTAT NET		312 048	271 641	40 407

Capacité d'autofinancement

(en milliers d'euros)	Année 2013	Année 2012	Variation 2013-2012
Excédent brut d'exploitation	1 085 110	991 552	93 558
Transfert de charges d'exploitation	1 276	2 260	(984)
Autres produits d'exploitation	4 765	18 276	(13 511)
Autres charges d'exploitation	(29 326)	(21 069)	(8 257)
Produits financiers	93 517	90 483	3 034
Charges financières	(177 021)	(179 382)	2 361
Produits exceptionnels divers	121	10 357	(10 236)
Charges exceptionnelles diverses	(4 487)	(10 741)	6 254
Transfert de charges exceptionnelles	-	-	-
Impôts sur les bénéfices	(173 020)	(165 019)	(8 001)
Participation des salariés	(15 028)	(16 608)	1 580
CAPACITÉ D'AUTOFINANCEMENT	785 907	720 109	65 798

Tableau des flux de trésorerie

(en milliers d'euros)	Notes	Année 2013	Année 2012
Résultat d'exploitation		647 604	606 997
Amortissements et provisions		408 828	385 986
Produits et charges financiers (hors endettement net)		(938)	(821)
Variation du besoin en fonds de roulement	5.3	(109 172)	71 576
Impôts payés minorés des impôts encaissés		(153 097)	(206 327)
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles		793 225	857 411
Cessions de participations		37	
Acquisition de participations	5.3	(10)	(697 680)
Investissements corporels et incorporels		(428 020)	(612 620)
Variation des autres actifs financiers		2 596	(10 377)
Produits provenant des cessions d'immobilisations (net de la variation des créances)		3 594	1 388
Dividendes reçus		36 156	24 812
Variation des dettes et avances sur acquisitions d'immobilisations		(62 890)	(58 847)
Autres flux liés aux opérations d'investissement		(4 740)	(5 897)
Flux de trésorerie utilisés par les activités d'investissement		(453 277)	(1 359 221)
Subventions reçues au cours de la période		815	2 632
Cessions (acquisitions) nettes d'actions propres		1 591	(1 724)
Dividendes versés		(204 848)	(174 171)
Encaissements provenant des emprunts à long terme		596 047	1 298 069
Remboursements des emprunts à long terme		(340 205)	(836 302)
Variation des autres passifs financiers		50 959	69 393
Intérêts financiers nets versés		(176 931)	(165 803)
Autres flux liés aux opérations de financement		6 986	(230)
Flux de trésorerie provenant des activités de financement		(65 586)	191 864
VARIATION DE TRÉSORERIE ET D'ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE		274 362	(309 946)
Trésorerie d'ouverture	5.3	754 064	1 064 010
Trésorerie de clôture	5.3	1 028 426	754 064

Annexes aux comptes sociaux

Sommaire détaillé des notes aux comptes consolidés

NOTE 1	Les faits marquants de l'exercice	218	NOTE 4	Notes sur le compte de résultat	233
NOTE 2	Principes, règles et méthodes comptables	219	NOTE 5	Autres informations	238
NOTE 3	Notes sur le bilan	223	NOTE 6	Événements postérieurs à la clôture	244

NOTE 1 Les faits marquants de l'exercice

TAV Airports

TAV Airports n'a pas été retenue pour la réalisation du nouvel aéroport d'Istanbul. Aéroports de Paris a pris acte de la décision de l'autorité de l'Aviation Civile turque du 3 mai 2013 de retenir un autre candidat que TAV Havalimanları Holding A.S. (« TAV Airports »), pour la construction et la concession du nouvel aéroport d'Istanbul. Cependant, TAV Havalimanları Holding A.Ş a reçu du DHMI (Direction générale de l'aviation civile turque) la confirmation qu'elle serait indemnisée des pertes de profit qu'elle supporterait en cas d'ouverture d'un autre aéroport avant la fin de la concession de l'aéroport d'Istanbul Atatürk prévue en janvier 2021.

Plan de Départs Volontaires

Augustin de Romanet, Président-Directeur général du groupe Aéroports de Paris, a annoncé au comité d'entreprise le 18 juillet 2013 l'ouverture de négociation auprès des organisations syndicales d'un Plan de départ volontaire portant sur un maximum de 370 postes. La population éligible concerne 2 350 personnes.

Le plan autorise le départ suivant 3 possibilités :

- * départ à la retraite pour les salariés ayant acquis le droit à la retraite à taux plein ;
- * congés de fin de carrière pendant un maximum de 36 mois jusqu'à ce que les salariés acquièrent leurs droits à la retraite à taux plein ;
- * départ pour projets personnels (création/reprise d'entreprise, contrat de travail dans une autre entreprise, reconversion vers d'autres activités...).

Financement

Aéroports de Paris, a remboursé un emprunt obligataire d'une valeur nominale de 300 millions d'euros arrivé à échéance en mars 2013 et un emprunt auprès des établissements de crédits d'une valeur nominale de 38 millions d'euros arrivé à échéance en juin 2013.

En juin 2013, Aéroports de Paris a émis un emprunt obligataire d'un montant de 600 millions d'euros, portant intérêt au taux de 2,75 % et venant à échéance le 5 juin 2028.

Le produit net de l'émission des obligations est destiné au financement des besoins d'investissements courants d'Aéroports de Paris et au remboursement de l'emprunt obligataire dont l'échéance est fixée au 24 janvier 2014.

NOTE 2**Principes, règles et méthodes comptables****2.1 Méthodes comptables**

Les comptes annuels d'Aéroports de Paris sont établis conformément aux dispositions de la législation française, aux pratiques comptables généralement admises en France.

De plus, conformément au Code de commerce et au PCG, les principes généraux ont été respectés, notamment les principes de prudence, de permanence des méthodes, d'indépendance des exercices, d'importance relative, de continuité d'exploitation et de bonne information.

2.3 Immobilisations incorporelles et corporelles

Les immobilisations sont enregistrées à leur coût historique et ont fait l'objet des réévaluations légales de 1959 et 1976. Ce coût inclut des Frais d'études et de surveillance des travaux (FEST), composés notamment de la capitalisation de charges internes.

Nature des immobilisations	Durée en année	Mode
Immobilisations incorporelles		
Licences débit de boissons	Non amortissable	
Droits d'usage	15	Linéaire
Progiciels, logiciels	1 et 5	Linéaire
Terrains		
Terrains	Non amortissable	
Aménagements des terrains	15 à 20	Linéaire
Bâtiments		
Ensemble immobiliers industriels		
• Hangars & Ateliers	20 à 50	Linéaire
• Centrales	20 à 50	Linéaire
• Autres ensembles immobiliers	20 à 40	Linéaire
Ensembles immobiliers administratifs et commerciaux		
• Bâtiments administratifs et commerciaux	20 à 50	Linéaire
• Parcs extérieurs (couche d'usure/couche profonde)	10 et 50	Linéaire
• Parcs souterrains	50	Linéaire
Installations terminales		
• Aérogares	50	Linéaire
• Ponts & tunnels	45	Linéaire
• Parcs souterrains	50	Linéaire
Autres ensembles immobiliers		
• Bâtiments provisoires	40	Linéaire
• Autres bâtiments	20 à 50	Linéaire
• Parcs extérieurs (couche d'usure/couche profonde)	10 et 50	Linéaire
• Parcs souterrains	50	Linéaire
Installations, agencements et aménagements des constructions		
Agencements et aménagements des bâtiments		
• Ensembles immobiliers industriels	1 à 20	Linéaire
• Installations terminales	20	Linéaire
• Autres ensembles immobiliers	15 et 20	Linéaire

Nature des immobilisations	Durée en année	Mode
Équipements des constructions		
• Ensembles immobiliers industriels	15 et 20	Linéaire ou Dégressif
• Installations terminales	15 et 20	Linéaire ou Dégressif
• Aérogares	10 et 15	Linéaire ou Dégressif
• Passerelles télescopiques	10 et 20	Linéaire
• Autres ensembles immobiliers	10 et 20	Linéaire ou Dégressif
Installations générales réseaux		
• Chauffage	15 et 20	Linéaire ou Dégressif
• Eau	10 et 30	Linéaire
• Électricité, téléphone	10 et 25	Linéaire ou Dégressif
• Viabilité	15 et 30	Linéaire
• Aires	1 et 20	Linéaire
• Réseaux des bâtiments	1 à 20	Linéaire
• Pistes	20	Linéaire
• Collecteurs (eaux usées/eaux pluviales)	15 et 50	Linéaire
• Voiries routières et voies de circulation	10	Linéaire
• Autres installations	15 et 20	Linéaire ou Dégressif
Ouvrages d'infrastructures		
Aires	25 et 50	Linéaire
Autres ouvrages	1 à 50	Linéaire
Collecteurs (eaux usées/eaux pluviales)	15 et 50	Linéaire
Galeries techniques	60	Linéaire
Parcs extérieurs (couche d'usure/couche profonde)	10 et 50	Linéaire
Parcs souterrains	50	Linéaire
Pistes	10 et 50	Linéaire
Ponts et tunnels	50	Linéaire
Voiries routières et voies de circulation	10 et 50	Linéaire
Voiries ferroviaires	25 et 40	Linéaire
Matériel outillage et mobilier		
Matériels d'exploitation	5 et 10	Linéaire ou Dégressif
Outils industriels	10	Linéaire ou Dégressif
Matériels de transport	1 à 7	Linéaire ou Dégressif
Matériels de bureau et informatique	5 et 7	Linéaire ou Dégressif
Mobiliers et autres matériels	1 à 10	Linéaire ou Dégressif
Œuvres d'art	Non amortissable	
Constructions sur sol d'autrui		
Bâtiments	20	Linéaire
Agencements des bâtiments	15 et 20	Linéaire
Installations générales	15 et 20	Linéaire
Concessions		
Bâtiments	15 et 40	Linéaire
Installations, agencements et aménagements des bâtiments	10 à 50	Linéaire
Ouvrages d'infrastructures	25 et 50	Linéaire
Matériels, outillage et mobilier	5 à 10	Linéaire

Le mode dégressif mentionné dans le tableau ci-dessus est maintenu par voie d'amortissements dérogatoires en complément de l'amortissement économique.

2.4 Immobilisations financières

Les titres de participation figurent au bilan pour leur coût net d'acquisition, diminué des éventuelles dépréciations.

Une dépréciation est constituée dès lors que la valeur d'utilité devient inférieure à la valeur comptable. La valeur d'utilité est déterminée par référence à la quote-part des capitaux propres que les titres représentent, au cours de change de clôture pour les sociétés étrangères, rectifiée le cas échéant pour tenir compte de la valeur intrinsèque des sociétés. Les méthodes retenues pour évaluer cette dernière prennent notamment en considération les prévisions de trésorerie actualisées ou les multiples comparables.

Les autres immobilisations financières sont comptabilisées pour leur coût d'acquisition. En cas d'évaluation à une valeur inférieure au coût historique, une dépréciation est constatée.

2.5 Stocks

Les stocks sont constitués uniquement de fournitures consommables, comptabilisés lors de leur entrée au coût d'acquisition qui comprend le prix d'achat et les frais accessoires, et évalués lors de leur sortie au coût moyen pondéré.

2.6 Créances

Les créances sont valorisées à leur valeur nominale. Celles libellées en monnaie étrangère sont converties sur la base du cours de change à la clôture de l'exercice, pour la partie saine de la créance n'ayant pas fait l'objet d'une dépréciation.

Ces créances sont éventuellement dépréciées afin de tenir compte des difficultés de recouvrement auxquelles elles sont susceptibles de donner lieu en application de la méthode suivante :

- * les créances non recouvrées sont transférées en créances douteuses, lorsqu'elles sont non soldées à la date d'ouverture d'une procédure de redressement ou de liquidation judiciaire, et lorsque le risque d'irrécouvrabilité est important (dépot de bilan prévisible, cessation d'activité de clients étrangers) ;
- * les créances douteuses ou litigieuses sont dépréciées en fonction du statut de chaque pièce comptable (créance antérieure au dépôt de bilan, réclamation en cours, litige...) ou de la solvabilité du client pour les créances exigibles (poursuites en cours, client étranger sans actif en France...).

2.7 Disponibilités

Les actifs de trésorerie sont comptabilisés à leur valeur historique d'acquisition. Lorsque la valeur liquidative de ces valeurs de placement est supérieure à leur prix d'acquisition, elle ne peut être retenue comme valeur au bilan ; dans le cas contraire la moins-value latente éventuelle donne lieu à la comptabilisation d'une dépréciation.

Les régies d'avance et accréditifs libellés en devises sont valorisés au cours de change de la clôture de l'exercice.

2.8 Subventions d'investissement

Aéroports de Paris bénéficie de subventions d'équipement afin d'acquérir ou de créer des valeurs immobilisées. Elles sont enregistrées au niveau des capitaux propres et rapportées au résultat au même rythme que les amortissements des biens subventionnés.

2.9 Provisions

Les provisions sont estimées en fonction des données connues de la société à la date d'arrêté des comptes.

Afin d'assurer la couverture de ses engagements sociaux, Aéroports de Paris provisionne l'ensemble des régimes suivants :

- * retraite à prestations définies ;
- * retraite supplémentaire ;
- * indemnités de fin de carrière ;
- * préretraite ;
- * mutuelle aux retraités ;
- * médailles.

Régimes à prestations définies

L'obligation nette de la société au titre de régimes à prestations définies est évaluée séparément pour chaque régime en estimant le montant des avantages futurs acquis par le personnel en échange des services rendus au cours de la période présente et des périodes antérieures. Ce montant est actualisé pour déterminer sa valeur actuelle, et minoré de la juste valeur des actifs du régime et du coût des services passés non comptabilisés. Le taux d'actualisation est égal au taux, à la date de clôture, fondé sur les obligations de première catégorie dont la date d'échéance est proche de celle des engagements de la société. Les calculs sont effectués par un actuarien qualifié en utilisant la méthode des unités de crédit projetées.

La fraction des écarts actuariels cumulés non comptabilisés excédant 10 % du montant le plus élevé entre la valeur actuelle de l'obligation au titre des prestations définies et la juste valeur des actifs du régime est comptabilisée dans le compte de résultat sur la durée de vie active moyenne résiduelle attendue des membres du personnel bénéficiant du régime.

Les hypothèses actuarielles sont précisées au paragraphe 4.4

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 avantages à long terme

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.

Cette catégorie d'avantages du personnel, qui concerne exclusivement les médailles d'honneur de l'aéronautique décernées aux agents d'Aéroports de Paris ainsi que les primes versées concomitamment, donne lieu également à des provisions pour engagements sociaux au passif du bilan.

2.10 Dettes financières

Frais et primes d'émission des emprunts

Les frais d'émission d'emprunts obligataires sont enregistrés directement en charges financières à la date d'émission. Les primes d'émission ou de remboursement des obligations sont comptabilisées en charges ou en produits financiers sur la durée de l'emprunt concerné.

Opérations en devises

Les soldes monétaires libellés en devises sont convertis en fin d'exercice aux taux de clôture, à l'exception de ceux couverts par des contrats d'échanges de devises. Les opérations parfaitement couvertes, notamment les dettes financières en devises, sont présentées au cours de couverture.

À la date d'arrêté des comptes, lorsque l'application du cours de conversion a pour effet de modifier les montants en Euros précédemment comptabilisés, les différences de conversion sont inscrites au passif du bilan lorsque la différence correspond à un gain latent et à l'actif du bilan lorsque la différence correspond à une perte latente. Les pertes latentes entraînent la constitution d'une provision pour pertes de change.

Instruments financiers dérivés

Aéroports de Paris gère les risques de marché liés aux variations des taux d'intérêt et des cours de change, en utilisant des instruments financiers dérivés, notamment des swaps de taux d'intérêt et des swaps de devises. Tous ces instruments sont utilisés à des fins de couverture et sont strictement adossés. Les produits et charges résultant de l'utilisation de ces instruments dérivés de couverture sont constatés en résultat de manière symétrique à l'enregistrement des charges et produits des opérations couvertes. Les souutes reçues ou payées lors de la mise en place des swaps couvrant la dette financière sont constatées en résultat sur la durée des contrats comme un ajustement de la charge d'intérêt.

2.11 Intégration fiscale

La société Aéroports de Paris a opté pour le régime de l'intégration fiscale en intégrant les filiales détenues directement ou indirectement à plus de 95 % : Alyzia Sûreté, Alyzia Sûreté France, ADP Ingénierie, ADP Investissement, ADP Management, Cœur d'Orly Commerces Investissement, Cœur d'Orly Investissement, Hub One, Ville Aéroportuaire Immobilier et Nomadventure.

Les conventions d'intégration fiscale liant la société mère aux filiales sont toutes strictement identiques et prévoient :

- * le versement par la filiale à la mère d'une contribution égale à l'impôt qui aurait grevé son résultat au cas où celui-ci serait bénéficiaire ;
- * l'absence de tout droit à créance au profit de la filiale en raison du transfert éventuel à la mère d'un déficit fiscal.

2.12 Charges à caractère somptuaire

En application des dispositions de l'article 223 quatercies du Code général des impôts, l'assemblée générale ordinaire sera approuvé le montant des charges non déductibles de l'impôt.

Ces charges s'élèvent à 113 milliers d'euros et concernent les amortissements non déductibles des véhicules de tourisme dont Aéroports de Paris a l'usage, soit sous la forme de location longue durée, soit en pleine propriété.

2.13 Revenus liés à la sûreté et à la sécurité aéroportuaire (ex-taxe d'aéroport)

Aéroports de Paris perçoit un produit, dans le cadre des missions de service public au titre de la sécurité, la sûreté du transport aérien, le sauvetage et la lutte contre l'incendie des aéronefs.

Ce produit couvre les coûts engagés dans le cadre de ces missions. Il est versé par la Direction générale de l'aviation civile (DGAC) qui le finance par le biais de la taxe d'aéroport prélevée auprès des compagnies aériennes.

Ce revenu est comptabilisé au fur et à mesure des coûts estimés éligibles au remboursement par la DGAC.

NOTE 3

Notes sur le bilan

3.1 Immobilisations

(en milliers d'euros)	Année 2012	Acquisitions	Cessions et mises au rebut	Virements poste à poste	Année 2013
Immobilisations incorporelles					
• Concessions et droits similaires, brevets, licences, marques, procédés, droits et valeurs similaires	171 316	-	(5 415)	13 049	178 949
Immobilisations corporelles					
• Terrains	52 608	-	(4)	-	52 604
• Aménagements des terrains	25 392	-	-	1 388	26 781
• Constructions	9 679 990	-	(18 586)	440 489	10 101 893
• Constructions sur sol d'autrui	5 712	-	(168)	-	5 544
• Inst. techniques, matériels et outillages industriels	142 057	-	(8 273)	4 676	138 460
• Autres immobilisations corporelles	334 510	-	(13 398)	10 217	331 329
Sous-total immobilisations corporelles	10 240 269	-	(40 429)	456 770	10 656 611
Immobilisations en cours	398 682	428 019	(10 508)	(469 825)	346 370
Avances fournisseurs immobilisations	1 118	-	-	(540)	576
TOTAL	10 811 385	428 019	(56 352)	(546)	11 182 506

Principales mises en service
au cours de l'exercice

Le montant des immobilisations mises en service au cours de l'exercice 2013 s'élève à 470 millions d'euros et comprend notamment :

- * la mise en service de la galerie de liaison entre les terminaux 2F et 2E ;
- * l'optimisation 2E/2F avec la transformation du terminal 2F tout Schengen et les liaisons Inspection Filtrage Unique ;
- * la mise en service de la rénovation complète du satellite 5 de CDG1 ;
- * l'optimisation des installations des Postes d'Inspections Filtrage au terminal 2F ;
- * la poursuite de la reconfiguration du seuil 08L du doublet sud de la plate-forme ;
- * la mise en service de nouvelles capacités d'embarquement à Orly Sud ainsi que la mise en service du satellite du Hall A ;
- * la mise en service de l'aire Québec au large d'Orly Ouest.

Principales acquisitions sur immobilisations
en cours :

Le montant des investissements réalisés au cours de l'exercice 2013 s'élève à 428 millions d'euros et inclut notamment les projets suivants :

- * sur l'aéroport de Paris-Charles de Gaulle :
 - la mise en service de la galerie de liaison entre le terminal 2F et 2E,
 - la poursuite de la reconfiguration du seuil 08L du doublet sud de la plate-forme,
 - la mise en service de la rénovation complète du satellite 5 de CDG1,

– le démarrage de la mise en place de l'alimentation en 400 Hz de CDG1,

- la refonte des commerces du terminal 2F,
- la poursuite du bâtiment de liaison entre les terminaux 2A et 2C,
- la création d'un passage sous la voie Echo ;

* sur l'aéroport de Paris-Orly :

- la création d'une nouvelle caserne SSLIA,
- la mise en service de l'aire Québec au large d'Orly Ouest,
- les aménagements des linéaires d'Orly Ouest et Sud,
- le lancement des travaux des marais filtrant pour les eaux glycolées,
- la mise en service de nouvelles capacités d'embarquement à Orly Sud et du satellite A,
- l'optimisation de l'IFBS (Inspection Filtrage de Bagages en Soute) du Hall 1 d'Orly Ouest,
- la mise en service d'un 3^e tapis bagages à Orly Sud.

Principales cessions et mises au rebut :

Au 31 décembre 2013, le montant total des immobilisations cédées est de 3 millions d'euros. Les principales cessions concernent la vente des pavillons Cité de l'air à Orly pour 2 millions d'euros et la vente de véhicule pour 1 million d'euros.

Le montant des immobilisations mises au rebut au cours de l'exercice 2013 s'élève à 38 millions d'euros (hors CO₂).

Tableau des amortissements

(en milliers d'euros)	Année 2012	Dotations	Reprises	Virements poste à poste	Année 2013
Immobilisations incorporelles					
• Concessions et droits similaires, brevets, licences, marques, procédés, droits et valeurs similaires	137 581	14 665	(143)	-	152 103
Immobilisations corporelles					
• Aménagements des terrains	14 251	981	-	-	15 232
• Constructions	4 082 952	370 011	(12 640)	17	4 440 340
• Constructions sur sol d'autrui	4 179	272	(159)	-	4 292
• Inst. techniques, matériels et outillages industriels	84 001	9 073	(8 268)	(1)	84 805
• Autres immobilisations corporelles	184 983	14 746	(13 082)	(16)	186 631
Sous-total immobilisations corporelles	4 370 366	395 083	(34 149)	-	4 731 300
TOTAL	4 507 947	409 748	(34 292)	-	4 883 403

Tableau de réévaluation des immobilisations

(en milliers d'euros)	Valeurs réévaluées			Amortissements Réévalués		Provisions retraitées (6) = (2) - (5)	Marge amortissement utilisé sur biens cédés		
	Valeur brute (1)	Augmentation de la valeur (2)	Total (3) = (1)+(2)	Marge d'amortissement utilisée					
				Exercice (4)	Cumulée (5)				
Immobilisations non amortissables									
Terrains	19 298	22 233				22 233			
Œuvres d'arts	2	1				1			
Sous-total	19 300	22 234				22 234			
Immobilisations amortissables									
Aménagements des terrains	1 098	600	1 698	-	600	-	-		
Constructions	352 308	314 881	611 362	832	307 434	7 447	25		
Installations techniques, matériels et outillages industriels	33	17	50	-	17	-	-		
Autres immobilisations corporelles	68	15	83	-	15	-	-		
Sous-total	353 507	315 513	613 193	832	308 066	7 447	25		
TOTAL	372 807	337 747	613 193	832	308 066	29 681	25		

3.2 Immobilisations financières

Valeur brute

(en milliers d'euros)	Année 2012	Augmentation	Diminution	Année 2013
Titres de participation	1 312 735	20 808	-	1 333 542
Autres formes de participation	608	-	-	608
Créances rattachées à des titres de participation	3 661	11 248	(4 692)	10 217
Prêts	9 278	641	(317)	9 602
Autres immobilisations financières				
Dépôts, cautionnements et avances	877	372	(166)	1 083
Intérêts courus sur emprunts swapés	34 820	34 649	(34 820)	34 649
Contrat de liquidité (actions propres)	1 774	40 751	(42 292)	233
Sous-total	37 471	75 772	(77 278)	35 965
TOTAL	1 363 753	108 469	(82 287)	1 389 934

L'évolution du poste « Titres de participation » concerne la souscription à l'augmentation de capital d'ADP Ingénierie pour 21 millions d'euros.

La variation du poste « Créances rattachées à des titres de participation » s'explique principalement par le reclassement en prêt (11 millions d'euros) du compte courant Ville Aéroportuaire Immobilier et par le remboursement du prêt de 3 millions d'euros consenti à SDA et des premières échéances du prêt (1 million d'euros) consenti à Ville Aéroportuaire Immobilier.

Dépréciation

(en milliers d'euros)	Année 2012	Dotations	Reprises	Année 2013
Titres de participation	24 594	22 505	-	47 099
Autres formes de participation	-	49	-	49
Prêts	5	-	-	5
Autres immobilisations financières				
Contrat de liquidité (actions propres)	23	-	(23)	-
Sous-total	23	-	(23)	-
TOTAL	24 622	22 554	(23)	47 153

Les dépréciations sur titres s'élèvent à 47 millions d'euros traduisant la dotation complémentaire de 21 millions d'euros sur les titres ADP Ingénierie à hauteur de l'augmentation de capital de cette filiale comme précisée ci avant dans l'évolution des titres de participation.

3.3 Crédits d'exploitation

Les crédits clients et comptes rattachés augmentent de 9,1 % pour s'établir à 491 millions d'euros contre 450 millions d'euros à la clôture du 31 décembre 2012.

Parallèlement, le montant des créances douteuses atteint 24 millions d'euros contre 18 millions d'euros en 2012 soit une augmentation de 28,4 %.

Les « crédits clients et comptes rattachés » sont provisionnés à hauteur de 22 millions d'euros et à hauteur de 12 millions d'euros pour les autres créances.

(en milliers d'euros)	Année 2013	Année 2012
Crédits clients et comptes rattachés		
Clients	320 333	285 393
Clients douteux ou litigieux	23 824	18 550
Clients : factures à établir	146 771	145 902
Sous-total	490 928	449 845
Autres créances		
Fournisseurs	2 283	3 749
Personnel	217	94
Organismes sociaux	1 083	496
Impôts et taxes	65 628	78 866
Comptes courants	39 120	69 828
Divers débiteurs	2 199	3 468
Sous-total	110 530	156 501
TOTAL	601 458	606 346

Comptes courants

Les comptes courants, en autres créances, se décomposent ainsi :

(en milliers d'euros)	Année 2013	Année 2012
Filiales (intégrées globalement)		
ADP Ingénierie	10 652	34 041
SAS Cœur d'Orly Investissement	13 454	8 997
SAS Ville Aéroportuaire Immobilier	-	10 851
Tank International Lux	-	82
Sous-total	24 106	53 971
Entreprises associées et co-entreprises		
Média Aéroports De Paris	1 151	3 495
Relay ADP	1 400	1 250
Société de Distribution Aéroportuaire	12 445	10 703
Sous-total	14 996	15 448
Entreprises non consolidées		
Alyzia sûreté France	2	-
CCS France	16	16
Sous-total	18	16
TOTAL	39 120	69 435

3.4 Disponibilités

Les placements à court terme d'Aéroports de Paris sont constitués de SICAV.

Le poste des « Valeurs Mobilières de Placement » s'élève au terme de l'exercice 2013 à 1 026 millions d'euros contre 751 millions d'euros à la clôture du 31 décembre 2012 soit une augmentation de 275 millions d'euros.

La plus-value latente des valeurs mobilières de placement

(en milliers d'euros)	Valeurs comptables	Valeurs d'inventaire	Plus values latentes
SICAV de placements	1 026 148	1 026 157	9
TOTAL	1 026 148	1 026 157	9

La trésorerie par nature

(en milliers d'euros)	Année 2013	Année 2012
Banques	3 833	3 633
Caisses du Trésor et des établissements publics	343	212
TOTAL	4 176	3 845

3.5 Primes de remboursement des obligations

Les primes de remboursement constituent la différence entre la valeur de remboursement des emprunts obligataires et leur valeur nominale :

- * elles sont portées à l'actif lorsque l'obligation est émise au-dessous du pair ;
- * elles sont inscrites au passif lorsque l'obligation est émise au-dessus du pair.

(en milliers d'euros)	Actif	Passif
Primes sur emprunts obligataires émis	14 173	607
TOTAL	14 173	607

3.6 Écarts de conversion actif et passif

A la clôture des comptes 2013, Aéroports de Paris n'a pas constaté d'écart de conversion dans ses comptes.

3.7 Comptes de régularisation actif et passif

Les comptes de régularisation au terme de l'exercice 2013 comprennent les postes suivants :

- * les charges constatées d'avance ;
- * les produits constatés d'avance.

Charges constatées d'avance

(en milliers d'euros)	Année 2013	Année 2012
Assurances	16 481	14 555
Déneigement	1 326	996
Comité d'entreprise	786	871
Loyer	662	630
Informatique	309	476
Prestations hivernales	284	254
Crèches	96	266
Soultes payées	90	1 586
Autres charges constatées d'avance	323	207
TOTAL	20 357	19 841

Les charges constatées d'avance sont principalement constituées d'éléments relatifs aux contrats d'assurances souscrits par Aéroports de Paris. Ils représentent 81 % des charges constatées d'avance.

Produits constatés d'avance

(en milliers d'euros)	Année 2013	Année 2012
Redevances domaniales	69 658	75 253
Terminal 2G	39 472	42 360
SCI Aéroville (Bail à construction)	16 045	12 143
Trieur-bagage Est (TBE)	14 104	15 130
Parcs de stationnement	5 862	4 720
Soultes reçues	367	542
Autres produits constatés d'avance	126	114
TOTAL	145 634	150 262

Les redevances domaniales représentent 47,8 % des produits constatés d'avance.

3.8 Capitaux propres

(en milliers d'euros)	Année 2012	Augmentation	Diminution	Affectation du résultat	Année 2013
Capital	296 882	-	-	-	296 882
Primes d'émission	542 747	-	-	-	542 747
Écarts de réévaluation	23 867	-	(43)	-	23 824
Réserve légale	29 688	-	-	-	29 688
Autres réserves	838 805	-	-	-	838 805
Report à nouveau	634 463	-	-	66 793	701 256
Résultat de l'exercice	271 641	312 048	-	(271 641)	312 048
Subventions d'investissements	39 771	815	(2 236)	-	38 350
Provisions réglementées	1 024 421	93 010	(79 546)	-	1 037 885
Droits du concédant	-	-	-	-	-
TOTAL	3 702 285	405 873	(81 825)	(204 848)	3 821 485

Les capitaux propres d'Aéroports de Paris s'élèvent à 3 821 millions d'euros.

Conformément à la décision de l'AGO du 16 mai 2013, un dividende de 2,07 euros par action a été versé en mai 2013 représentant un total de 204 848 446 euros.

3.9 Provisions

(en milliers d'euros)	Année 2012	Dotations	Reprises	Année 2013
Provisions pour risques				
Provisions pour litiges	20 194	1 440	(3 643)	17 991
Autres provisions pour risques	38 097	12 635	(19 342)	31 390
Sous-total	58 291	14 075	(22 985)	49 381
Provisions pour charges				
Provisions pour impôts	13 584	3 782	(4 347)	13 019
Provisions pour restructuration	1 821	43 189	(1 384)	43 626
Provisions pour engagements sociaux	342 085	27 016	(37 623)	331 478
Autres provisions pour charges	2 082	1 300	(881)	2 501
Sous-total	359 572	75 287	(44 235)	390 624
TOTAL	417 863	89 362	(67 220)	440 005

La provision pour restructuration s'élève à 44 millions d'euros et concerne principalement les charges liées au Plan de Départ Volontaire. Ces départs, estimés à 43 millions d'euros, ont fait l'objet d'une reprise des engagements sociaux à hauteur de 19 millions d'euros.

3.10 Dettes financières

L'augmentation de la dette financière de 262 millions d'euros s'explique principalement par la souscription d'un nouvel emprunt obligataire de 600 millions d'euros et partiellement compensée par les remboursements de 300 millions d'euros d'un emprunt obligataire et de 38 millions d'euros d'un emprunt auprès des établissements de crédit.

Les intérêts courus sur emprunts s'élèvent à 117 millions d'euros et comprennent :

Intérêts courus sur emprunts obligataires	89 millions d'euros
Intérêts courus sur les branches emprunteuses des swaps	28 millions d'euros

Variation de la dette financière

(en milliers d'euros)	Année 2012	Augmentation	Diminution	Année 2013
Emprunts obligataires	3 111 399	600 000	(300 000)	3 411 399
Emprunts auprès des établissements de crédit	555 112	-	(38 112)	517 000
Autres emprunts	3 762	898	(588)	4 072
Sous-total	3 670 273	600 898	(338 700)	3 932 471
Dépôts, droits estimés et consignations reçus	15 455	2 104	(1 504)	16 055
Intérêts courus sur emprunts	118 447	117 001	(118 447)	117 001
Concours bancaires	357	1 895	(357)	1 895
Sous-total	134 259	121 000	(120 308)	134 951
TOTAL	3 804 532	721 898	(459 008)	4 067 422

Situation des emprunts hors concours bancaires

(en milliers d'euros)	Capital initial emprunté	Taux nominal	Capital restant dû initial	Amortissement du capital	Souscription d'emprunts	Capital restant dû final
Emprunts obligataires						
ADP EUR 300 M 2003-2013	300 000	4,10 %	300 000	(300 000)	-	-
ADP EUR 500 M 2008-2014	500 000	6,375 %	410 849	-	-	410 849
ADP CHF 250 M 2009-2015	165 800	3,125 %	165 800	-	-	165 800
ADP CHF 200 M 2010-2017	134 750	2,5 %	134 750	-	-	134 750
ADP EUR 500 M 2010-2020	500 000	3,886 %	500 000	-	-	500 000
ADP EUR 400 M 2011-2021	400 000	4,0 %	400 000	-	-	400 000
ADP EUR 400 M 2011-2022	400 000	3,875 %	400 000	-	-	400 000
ADP EUR 300 M 2012-2019	300 000	2,375 %	300 000	-	-	300 000
ADP EUR 500 M 2012-2024	500 000	3,125 %	500 000	-	-	500 000
ADP EUR 600 M 2013-2028	600 000	2,75 %	-	-	600 000	600 000
Sous-total	3 800 550		3 111 399	(300 000)	600 000	3 411 399
Emprunts auprès des établissements de crédit						
BEI EUR 38 M 2008-2013	38 112	4,062 %	38 112	(38 112)	-	-
BEI EUR 100 M 2003-2018	100 000	Eur 3M + marge	100 000	-	-	100 000
BEI EUR 220M 2004-2019	220 000	Eur 3M + marge	220 000	-	-	220 000
BEI EUR 30 M 2004-2019	30 000	Eur 3M + marge	30 000	-	-	30 000
BEI EUR 130 M 2005-2020	130 000	Eur 3M + marge	130 000	-	-	130 000
DEUTSCHE Bank EUR 37 M 2010-2020	37 000	4,125 %	37 000	-	-	37 000
Sous-total	555 112		555 112	(38 112)	-	517 000
Autres emprunts	5 749		3 762	(588)	898	4 072
TOTAL	4 361 411		3 670 273	(338 700)	600 898	3 932 471

Situation des swaps sur emprunts obligataires

(en milliers d'euros)				Remboursements effectués		Remboursements obtenus	
Date du swap initial	Durée	Montant	Juste valeur	Taux	Charges	Taux	Produits
24/01/09	5 ans	50 000	2 349	Variable Euribor 3 mois + marge	(1 770)	Fixe	3 188
24/01/09	5 ans	50 000	2 789	Variable Euribor 3 mois + marge	(1 574)	Fixe	3 188
24/01/09	5 ans	70 000	3 903	Variable Euribor 3 mois + marge	(2 208)	Fixe	4 462
24/01/09	5 ans	50 000	2 788	Variable Euribor 3 mois + marge	(1 577)	Fixe	3 188
24/01/09	5 ans	70 000	3 796	Variable Euribor 3 mois + marge	(2 633)	Fixe	4 462
24/01/09	5 ans	60 000	3 254	Variable Euribor 6 mois + marge	(2 257)	Fixe	3 825
24/04/09	5 ans	70 000	(3 479)	Fixe	(4 146)	Variable Euribor 3 mois + marge	2 633
24/04/09	5 ans	60 000	(2 996)	Fixe	(3 567)	Variable Euribor 3 mois + marge	2 257
24/04/09	5 ans	50 000	(2 381)	Fixe	(2 780)	Variable Euribor 3 mois + marge	1 574
24/04/09	5 ans	50 000	(2 383)	Fixe	(2 782)	Variable Euribor 3 mois + marge	1 577
24/04/09	5 ans	70 000	(3 361)	Fixe	(3 920)	Variable Euribor 3 mois + marge	2 208
24/07/09	5 ans	50 000	(1 862)	Fixe	(2 700)	Variable Euribor 6 mois + marge	1 769
08/07/11	10 ans	100 000	13 088	Variable Euribor 3 mois + marge	(955)	Fixe	4 000
08/07/11	10 ans	100 000	13 224	Variable Euribor 3 mois + marge	(937)	Fixe	4 000
08/07/12	9 ans	100 000	(2 328)	Fixe	(2 590)	Variable Euribor 3 mois + marge	955
08/07/12	9 ans	100 000	(2 483)	Fixe	(2 592)	Variable Euribor 3 mois + marge	937
TOTAL SWAPS SUR EMPRUNTS OBLIGATOIRES		1 100 000			(38 988)		44 223
15/07/09	6 ans	165 800	36 465	Fixe	(7 711)	Fixe	6 324
10/05/10	7 ans	67 375	20 164	Variable Euribor 3 mois + marge	(757)	Fixe	2 013
10/05/10	7 ans	67 375	20 164	Variable Euribor 3 mois + marge	(757)	Fixe	2 013
TOTAL SWAPS SUR EMPRUNTS OBLIGATOIRES EN DEVISES		300 550			(9 225)		10 350

3.11 Dettes d'exploitation

A la clôture 2013, le poste « Fournisseurs et comptes rattachés » est en réduction de 20 millions d'euros passant de 210 millions d'euros à 190 millions d'euros, soit une diminution de 9,8 %.

(en milliers d'euros)	Année 2013	Année 2012
Fournisseurs et comptes rattachés		
Fournisseurs	79 642	86 643
Fournisseurs : factures non parvenues	110 226	123 764
Sous-total	189 868	210 407
Dettes fiscales et sociales		
Personnel	110 813	97 496
Organismes sociaux	73 548	69 248
Impôts et taxes	64 114	65 274
Sous-total	248 475	232 018
TOTAL	438 343	442 425

3.12 Dettes diverses

(en milliers d'euros)	Année 2013	Année 2012
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés		
Fournisseurs immobilisations	48 172	72 541
Fournisseurs immobilisations : factures non parvenues	99 610	149 175
Sous-total	147 782	221 716
Autres dettes		
Clients crébiteurs	12 766	10 803
Comptes courants	186 713	192 880
Créditeurs divers	30 459	69 087
Sous-total	229 938	272 770
TOTAL	377 720	494 486

Comptes courants

Les comptes courants, en dettes diverses, se décomposent ainsi :

(en milliers d'euros)	Année 2013	Année 2012
Filiales (intégrées globalement)		
Aéroports De Paris Management	167 313	172 506
Alyzia Sûreté	11 305	14 831
Hub One	8 095	5 543
TOTAL	186 713	192 880

NOTE 4

Notes sur le compte de résultat

4.1 Ventilation du montant net du chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires de la société s'élève au titre de l'exercice 2013 à 2 734 millions d'euros soit une progression de 4,9 %. Cette augmentation s'explique notamment par la progression des redevances aéroportuaires, des activités commerciales et de l'assistance aéroportuaire.

(en milliers d'euros)	Année 2013	Année 2012
Redevances aéroportuaires	908 432	866 943
Revenus liés à la sûreté et à la sécurité aéroportuaire*	502 220	492 546
Activités commerciales	387 965	356 881
Recettes locatives	322 778	312 930
Redevances spécialisées	207 797	192 312
Parcs et accès	164 606	158 919
Assistance aéroportuaire	128 961	107 866
Prestations industrielles	60 433	68 537
Autres recettes	50 503	49 865
TOTAL	2 733 695	2 606 799

* Ex-taxe d'aéroport, ce revenu 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.

4.2 Production immobilisée

Au terme de l'exercice 2013, le compte de production immobilisée fait apparaître un montant de 60 millions d'euros représentant les Frais d'études et de surveillance de travaux (FEST) contre 56 millions d'euros au titre de l'exercice 2012.

(en milliers d'euros)	Année 2013	Année 2012
Production immobilisée	60 186	55 558
TOTAL	60 186	55 558

4.3 Autres achats et charges externes

(en milliers d'euros)	Année 2013	Année 2012
Achats de sous-traitance	(24)	(31)
Achats non stockés de matières et fournitures	(69 961)	(75 376)
Charges externes	(873 152)	(850 453)
Personnel extérieur	(13 136)	(12 797)
Sous-traitance générale	(612 549)	(589 001)
Locations et charges locatives	(12 342)	(11 907)
Entretien, réparation, maintenance	(116 063)	(110 171)
Primes d'assurances	(10 930)	(14 557)
Études et recherches	(2 912)	(2 357)
Divers, documentation, séminaires	(2 278)	(2 297)
Rémunérations d'intermédiaires et honoraires	(21 722)	(21 765)
Publicité, publications, relations publiques	(10 400)	(10 901)
Transports de biens et transports collectifs du personnel	(7 199)	(6 969)
Déplacements, missions et réceptions	(8 626)	(8 770)
Frais postaux et communication	(26 100)	(27 117)
Services bancaires et assimilés	(2 740)	(6 528)
Services extérieurs divers	(1 248)	(1 871)
Travaux divers	(24 907)	(23 445)
TOTAL	(943 137)	(925 860)

Le montant des charges externes s'élève à 873 millions d'euros contre 850 millions d'euros au cours de l'exercice 2012, soit une augmentation de 23 millions d'euros et concerne principalement les variations suivantes :

- * sous-traitance générale : 24 millions d'euros
- * entretien, réparation, maintenance : 6 millions d'euros
- * services bancaires et assimilés : - 4 millions d'euros
- * primes d'assurances : - 4 millions d'euros

4.4 Charges de personnel

Charges courantes

Au cours de l'exercice 2013, les charges de personnel ont atteint 583 millions d'euros contre 568 millions d'euros, soit une augmentation de 2,8 %.

Le crédit d'impôt compétitivité emploi (CICE), qui est comptabilisé diminution des charges de personnel, s'élève à 3 millions d'euros.

L'ensemble des engagements sociaux souscrits par Aéroports de Paris sont les suivants :

LE RÉGIME D'INDEMNITÉS DE FIN DE CARRIÈRE

Il s'agit de l'indemnité de départ à la retraite versée 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.

MUTUELLE AUX RETRAITÉS

Il s'agit d'une participation au financement de la cotisation de deux contrats mutuelle couvrant deux populations fermées d'anciens salariés retraités. La provision constituée représente la totalité des charges relatives à ces participations de la société Aéroports de Paris.

UN RÉGIME DE PRÉRETRAITE

Il s'agit du Protocole d'Accord de Régime de Départ Anticipée « PARDA » consistant au versement d'un revenu de remplacement sur une période temporaire précédant le départ à la retraite, auquel s'ajoutent des charges sociales et la taxe Fillon.

UN RÉGIME DE RETRAITE À PRESTATIONS DÉFINIES

Ce régime de retraite est de type additionnel, et concerne l'ensemble des salariés. La rente de retraite est déterminée par différence entre :

- * un montant annuel forfaitaire revalorisé à hauteur de 2 % par an (ce montant est égal à 938 euros en 31 décembre 2013) ; et
- * la rente annuelle résultant de la liquidation du régime à cotisations définies (article 83 du CGI) instauré par ailleurs.

La rente ainsi déterminée à l'âge de retraite est revalorisée annuellement de 2 %. La société Aéroports de Paris a un contrat avec un assureur pour la prise en charge de la gestion des paiements des rentes. Par ailleurs, la société Aéroports de Paris a opté pour la taxe Fillon sur les primes versées sur le fonds collectif de l'assureur. Ce taux est de 24 % en 2013.

UN RÉGIME DE RETRAITE SUPPLÉMENTAIRE

Ce régime de retraite prend deux formes :

- * « différentielle » pour l'ensemble des bénéficiaires des régimes PARDA (à l'exception de la population « IMO »). Cette rente, temporaire, est versée simultanément à la rente PARDA pour les pompiers, et entre la sortie du PARDA et l'âge de 65 ans pour les autres préretraités. Cette rente « différentielle » est calculée comme la différence entre la rente PARDA nette perçue par le bénéficiaire à la sortie du PARDA et les rentes légales (SS, ARRCO et AGIRC) nettes perçues par le bénéficiaire ;
- * « additionnelle » pour les bénéficiaires du régime PARDA Hors Escale Pompiers (population « IMO » non bénéficiaire). La rente « additionnelle » correspond à la compensation à hauteur de 50 % des points ARRCO et AGIRC non acquis sur la période entre la sortie du PARDA et l'âge des 65 ans. La société Aéroports de Paris a un contrat avec l'assureur CARDIF pour la prise en charge de la gestion des paiements des rentes.

Par ailleurs, la société Aéroports de Paris a opté pour la taxe Fillon sur les rentes payées par l'assureur. Ce taux est de 32 % pour les rentes liquidées à compter du 1^{er} janvier 2013.

UN RÉGIME DE MÉDAILLES

Les salariés de la société Aéroports de Paris SA perçoivent les « médailles d'honneur de l'aéronautique ».

DÉTAIL DU CALCUL ACTUARIEL

L'engagement représenté pour la société par le versement de prestations de 376,73 millions d'euros est évalué conformément à la Recommandation n° 2003-R 01 du 1^{er} 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 3,25 % ;
- * une augmentation annuelle des salaires de + 4,50 % par an pour les cadres et de + 4,00 à + 4,25 % par an pour les autres catégories, inflation comprise ;
- * prise en compte de taux de démission visant à refléter la probabilité que les salariés n'achèvent pas leur carrière dans l'entreprise ;
- * hypothèses de mortalité retenues par référence aux tables par génération TGH-TGF 05 ;
- * âge de départ à la retraite volontaire à 62 ans pour les catégories employés maîtrise et haute maîtrise, et à 65 ans pour la catégorie cadres.

La société amortit ses écarts actuariels selon la méthode du corridor.

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 milliers d'euros)	IFC	PARDA	Retraite Complémentaire pompiers	Retraite à prestation définie	Couverture santé	Médailles d'honneur de l'aéronautique	Total
Valeur actuarielle de l'engagement à l'ouverture	234 080	12 587	2 667	31 495	94 508	1 395	376 732
Actualisation de l'engagement	7 503	354	86	998	3 020	44	12 005
Droits acquis au cours de l'exercice	13 114	1 518	42	1 208	-	66	15 948
Prestations définies	(8 792)	(2 058)	(502)	(3 581)	(3 692)	(63)	(18 688)
Gain ou perte actuel	11 397	(10 034)	(1 459)	2 591	(12 298)	(110)	(9 913)
Réduction/transferts de régimes	(19 565)						(19 565)
Valeur actuarielle de l'engagement à la clôture	237 737	2 367	834	32 711	81 538	1 332	356 519
Écart actuel différé au bilan	(32 426)	9 030	201	(15 030)	2 848	-	(35 377)
Valeur de marché des actifs à la clôture	-		(699)	(1 704)	-	-	(2 403)
Coût des services passés	-	-	-	(4 053)	16 790	-	12 737
Passif comptabilisé au bilan	205 311	11 397	336	11 924	101 176	1 332	331 476
Charge d'actualisation	7 503	354	86	998	3 020	44	12 005
Rendement des actifs du régime	-	-	-	(28)	-	-	(28)
Amortissement de l'écart actuariel	19	315	622	622	1 398	(110)	2 866
Droits acquis au cours de l'exercice	13 114	1 518	42	1 208	-	66	15 948
Coût des services passés	-	-	-	1 486	(7 930)	-	(6 444)
Réduction de régimes	(16 897)						(16 897)
Charge de la période	3 739	2 187	750	4 286	(3 512)	-	7 450

4.5 Dotations et reprises d'amortissements et provisions d'exploitation

Le montant des dotations aux provisions pour risques et charges s'élève à 42 millions d'euros et comprend notamment les provisions pour engagements relatifs :

- * aux indemnités de fin de carrière 23 millions d'euros
- * à la couverture santé 4 millions d'euros
- * à la retraite à prestations définies 4 millions d'euros
- * au Parda 2 millions d'euros

Le montant des reprises pour dépréciation des créances douteuses et litigieuses s'élève à 2 millions d'euros. Parallèlement, des créances douteuses ont été passées en perte pour un montant de 1 million d'euros.

(en milliers d'euros)	Année 2013	
	Dotations	Reprises
Amortissement des immobilisations		
Immobilisations incorporelles	(14 664)	-
Immobilisations corporelles	(395 081)	-
Provisions		
Risques	(14 075)	22 985
Charges	(28 313)	20 322
Dépréciations		
Créances clients et comptes rattachés	(7 422)	2 141
Autres créances	(273)	159
TOTAL	(459 828)	45 607

4.6 Résultat financier

Le résultat financier au titre de l'exercice 2013 s'élève à 105 millions d'euros et comprend notamment :

* charges d'intérêts sur emprunts	- 126 millions d'euros
* charges d'intérêts des swaps	- 48 millions d'euros
* produits d'intérêts et swaps	55 millions d'euros
* produits des participation	36 millions d'euros
* produits nets sur cessions des VMP	2 millions d'euros

Les dépréciations sur les titres de participation sont détaillées dans le paragraphe 3.2.

Les charges financières s'élèvent à 206 millions d'euros représentées principalement par des intérêts et charges assimilés pour un montant de 175 millions d'euros soit 85,3 % des charges financières.

Les produits financiers s'élèvent à 101 millions d'euros représentés principalement par les produits des swaps et les produits des participations pour respectivement 54 millions d'euros et 36 millions d'euros.

(en milliers d'euros)

	Année 2013	
	Dotations	Reprises
Primes de remboursement des obligations	(1 492)	252
Dépréciation des immobilisations financières	(22 554)	23
Dépréciation des autres actifs financiers	(4 740)	6 986
TOTAL	(28 786)	7 261

4.7 Résultat exceptionnel

Le résultat exceptionnel d'un montant de 42 millions d'euros est principalement constitué de dotations aux amortissements dérogatoires pour 93 millions d'euros et d'une provision au titre du Plan de Départ Volontaire pour 43 millions d'euros. Les reprises concernent les amortissements dérogatoires à hauteur de 79 millions d'euros et les engagements sociaux pour un montant 19 millions d'euros.

(en milliers d'euros)

	Année 2013	Année 2012
Charges		
• Charges exceptionnelles divers	(4 487)	(10 741)
• Charges exceptionnelles VNC des éléments cédés	(1 483)	(1 237)
• Dotations exceptionnelles	(145 806)	(111 607)
Sous-total	(151 776)	(123 585)
Produits		
• Produits exceptionnels divers	121	10 357
• Produits exceptionnels liés aux cessions	3 631	1 388
• Produits exceptionnels liés aux subventions	2 086	1 623
• Reprises exceptionnelles	103 459	55 214
Sous-total	109 297	68 582
RÉSULTAT EXCEPTIONNEL	(42 479)	(55 003)

4.8 Participation

Aéroports de Paris a constaté une participation des salariés aux résultats d'un montant de 15 millions d'euros.

(en milliers d'euros)

	Année 2013	Année 2012
Participation des salariés	(15 028)	(16 608)
TOTAL	(15 028)	(16 608)

4.9 Impôts sur les bénéfices

Le tableau suivant présente l'allégement ou l'accroissement de la dette future d'impôt en fonction des éléments comptabilisés au titre de la clôture.

Ventilation de la dette future d'impôt

(en milliers d'euros)	Base d'imposition	Impôts différés	
		Actif	Passif
Décalages certains ou éventuels			
• Amortissements dérogatoires	1 037 885		360 332
• Réserve de réévaluation	23 824		8 256
• Amortissement des FEST	76 796	25 899	
• Frais d'acquisition des titres de participation	-	-	
Subventions d'investissements			
• Subventions d'investissements	38 350		13 311
Charges non déductibles temporairement			
• Provisions pour engagements sociaux	330 144	114 872	
• Autres provisions pour risques et charges	15 611	5 375	
• Organic	3 543	1 228	
• Participation des salariés	15 028	5 109	
Produits imposés fiscalement non encore comptabilisés			
• OPCVM	9	4	
TOTAL		152 487	381 899

(en milliers d'euros)	Résultat avant impôt	Impôts	Résultat net
Résultat courant	542 575	(191 060)	351 515
Résultat exceptionnel	(42 479)	14 958	(27 521)
Produits d'intégration fiscale		3 082	3 082
TOTAL	500 096	(173 020)	327 076

NOTE 5 Autres informations

5.1 Échéancier des dettes et créances

Le tableau ci-dessous présente l'échéancier des créances enregistrées au titre de cette clôture. Il distingue notamment les créances liées à l'actif immobilisé des créances liées à l'actif circulant qui constituent la quasi-totalité de l'échéancier des créances.

Échéancier des créances

(en milliers d'euros)	Montant brut	Échéance		
		à moins d'un an	à plus d'un an	à plus de 5 ans
Créances de l'actif immobilisé				
• Crédits rattachés à des titres de participation	10 217	665	3 645	5 907
• Prêts	9 602	2 093	3 746	3 763
• Autres créances immobilisées	35 965	35 355	-	610
Sous-total	55 784	38 113	7 391	10 280
Créances de l'actif circulant				
• Crédits clients et comptes rattachés	490 928	490 680	248	-
• Autres créances	110 530	110 530	-	-
Sous-total	601 458	601 210	248	-
Charges constatées d'avance				
• Assurances	16 481	5 549	8 634	2 298
• Déneigement	1 326	1 326	-	-
• Comité d'entreprise	786	786	-	-
• Loyer	662	662	-	-
• Informatique	309	309	-	-
• Prestations hivernales	284	284	-	-
• Crèches	96	96	-	-
• Soultes payées	90	90	-	-
• Autres charges constatées d'avance	323	323	-	-
Sous-total	20 357	9 425	8 634	2 298
TOTAL	677 599	648 748	16 273	12 578

Les créances sont constituées à 89,2 % de créances de l'actif circulant.

La majorité des créances est à moins d'un an.

Échéancier des dettes

(en milliers d'euros)	Montant brut	Échéance		
		à moins d'un an	à plus d'un an	à plus de 5 ans
Dettes financières				
• Emprunts obligataires	3 411 399	410 849	300 550	2 700 000
• Emprunts auprès des établissements de crédit	517 000	-	100 000	417 000
• Emprunts et dettes financières diverses	139 023	119 556	2 476	16 991
Sous-total	4 067 422	530 405	403 026	3 133 991
Dettes d'exploitation				
• Fournisseurs et comptes rattachés	189 868	189 868	-	-
• Dettes fiscales et sociales	248 475	248 475	-	-
Sous-total	438 343	438 343	-	-
Dettes diverses				
• Dettes sur immobilisations et comptes rattachés	147 782	147 782	-	-
• Autres dettes	229 938	229 690	248	-
Sous-total	377 720	377 472	248	-
Produits constatés d'avance				
• Redevances domaniales	69 658	69 659	(1)	-
• Terminal 2G	39 472	2 647	11 553	25 272
• SCI Aéroville (Bail à construction)	16 045	-	-	16 045
• Trieur-bagage Est (TBE)	14 104	940	4 103	9 061
• Parcs de stationnement	5 862	5 862	-	-
• Soultes reçues	367	176	191	-
• Autres produits constatés d'avance	126	126	-	-
Sous-total	145 634	79 410	15 846	50 378
TOTAL	5 029 119	1 425 630	419 120	3 184 369

Le tableau ci-dessus présente l'échéancier des dettes enregistrées au titre de cette clôture. Il distingue notamment les dettes financières, les dettes d'exploitation et les dettes diverses.

Les dettes financières représentent 80,3 % de la dette globale de la société. La majorité est exigible à plus de cinq ans.

Par ailleurs, les dettes d'exploitation et les dettes diverses sont en totalité exigibles à moins d'un an.

5.2 Détail des charges à payer et produits à recevoir par poste de bilan

Actifs (en milliers d'euros)	Année 2013
Actif immobilisé	
Créances rattachées à des participations	-
Autres immobilisations financières	34 649
Sous-total	34 649
Actif circulant	
Créances clients et comptes rattachés	146 771
Autres créances	14 744
Disponibilités	13
Sous-total	161 528
TOTAL	196 177

Passif (en milliers d'euros)	Année 2013
Dettes financières	
Emprunts obligataires	115 490
Emprunts auprès des établissements de crédit	1 510
Emprunts et dettes financières diverses	13
Sous-total	117 013
Dettes d'exploitation	
Fournisseurs et comptes rattachés	110 226
Dettes fiscales et sociales	174 375
Sous-total	284 601
Dettes diverses	
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés	99 610
Autres dettes	7 576
Sous-total	107 186
TOTAL	508 800

5.3 Flux de trésorerie

Définition de la trésorerie

La trésorerie, dont les variations sont analysées dans le tableau de flux de trésorerie, se décompose comme suit :

(en milliers d'euros)	Année 2013	Année 2012
Trésorerie et équivalents de trésorerie	1 030 321	754 421
Concours bancaires courants*	(1 895)	(357)
Trésorerie (selon tableau de flux de trésorerie)	1 028 426	754 064

* Figurant dans les Passifs courants en Emprunts et dettes financières à court terme.

Variation du besoin en fonds de roulement

(en milliers d'euros)	Année 2013	Année 2012
Variation des stocks	474	(454)
Variation des clients et autres débiteurs	(39 965)	109 120
Variation des fournisseurs et autres créiteurs	(69 681)	(37 090)
Variation du besoin en fonds de roulement	(109 172)	71 576

Acquisition de filiales et participations

(en milliers d'euros)	Année 2013	Année 2012
Acquisition de filiales et participations	(10)	(697 680)

En 2012, les acquisitions portent sur la société Tank International Lux.

5.4 Engagements hors bilan

(en milliers d'euros)

	Année 2013
Engagements donnés	
Cautions	3 164
Garantie à première demande	30
Acquisition d'immobilisations	127 981
TOTAL	131 175
Engagements reçus	
Cautions	37 349
Garantie à première demande	185 393
Autres	14 300
TOTAL	237 042

Droit individuel à la formation (DIF)

Les salariés des entreprises françaises bénéficient d'un droit individuel à la formation (DIF). Le DIF permet à tout salarié de se constituer un crédit d'heures de formation de vingt heures par an, cumulable sur six ans dans la limite de 120 heures. Les dépenses engagées dans ce cadre

sont considérées comme des charges de la période et ne donnent pas lieu, sauf cas particulier, à comptabilisation d'une provision.

Le crédit d'heures de formation cumulé correspondant aux droits acquis au titre du DIF par les salariés s'élève à 729 708 au 31 décembre 2013.

5.5 Ventilation de l'effectif

Le tableau ci-dessous fournit une ventilation de l'effectif géré (présents, congés sans solde et détachés).

Catégories	Année 2013	Année 2012	Variation	Pourcentage
Cadres (hors PDG et DGD)	1 287	1 231	56	4 %
Agents de maîtrise et techniciens	4 745	4 716	29	1 %
Agents d'exécution	804	903	(99)	- 12 %
TOTAL	6 836	6 850	(14)	0 %

5.6 Consolidation

Aéroports de Paris procède à la consolidation de ses filiales directes.

(en milliers d'euros)	Pays	Siren	Quote-part du capital détenue par ADP en %	Valeur comptable des titres détenus	
				Brute	Nette
Filiales (intégrées globalement)					
ADP Ingénierie	France	431 897 081	100 %	25 370	-
Aéroports De Paris Investissement	France	537 791 964	100 %	10 000	10 000
Aéroports De Paris Management	France	380 309 294	100 %	107 961	107 961
Alyzia Sûreté	France	411 381 346	100 %	10 000	10 000
CDG Express Études SAS	France	799 378 583	100 %	10	10
Hub One	France	437 947 666	100 %	41 137	41 137
Roissy Continental Square	France	509 128 203	60 %	25 247	25 247
SAS Cœur d'Orly Investissement	France	504 143 207	100 %	10 992	9 251
SAS Ville Aéroportuaire Immobilier	France	529 889 792	100 %	9 500	9 500
Tank International Lux	Luxembourg	-	100 %	697 680	697 680
Entreprises associées et co-entreprises					
ADPLS Présidence	France	552 016 628	50 %	10	10
Alyzia Holding	France	552 134 975	20 %	19 329	-
Média Aéroports De Paris	France	533 165 692	50 %	1 000	1 000
Relay ADP	France	533 970 950	49 %	1 470	1 470
Schipol Group	Pays-Bas	-	8 %	369 572	369 572
SCI Roissy Sogaris	France	383 484 987	40 %	2 256	2 256
Société de Distribution Aéroportuaire	France	448 457 978	50 %	654	654
Entreprises non consolidées					
Airportsmart	Angleterre	-	46 %	973	344
CCS France	France	524 095 130	20 %	30	-
Centre de Formation des Pompiers (C2FPA)	France	449 417 310	21 %	100	100
Civi.Pol Conseil	France	434 914 164	1,03 %	22	22
IDF Capital	France	401 380 118	1,35 %	229	229
TOTAL				1 333 542	1 286 443

5.7 Tableau des filiales et participations

(en milliers d'euros)	Prêts et avances consenties par ADP non remboursés	Cautions et avals donnés par ADP	Chiffre d'Affaires hors taxe	Résultat de l'exercice	Dividendes encaissés par ADP
Filiales (intégrées globalement)					
• ADP Ingénierie	-	531	55 335	(17 810)	-
• Aéroports De Paris Investissement	-	-	-	(9)	-
• Aéroports De Paris Management	-	-	14 035	924	354
• Alyzia Sûreté	-	-	66 397	2 042	719
• Hub One	-	-	77 570	2 786	2 149
• Roissy Continental Square	-	-	13 600	531	383
• SAS Cœur d'Orly Investissement	-	-	-	(2 131)	-
• SAS Ville Aéroportuaire Immobilier	10 034	-	-	(42)	-
• Tank International Lux	-	-	-	20 480	20 400
Entreprises associées et co-entreprises					
• ADPLS Présidence	-	-	NC	NC	-
• Média Aéroports De Paris	-	-	43 886	2 542	-
• Relay ADP	-	-	64 577	1 918	396
• Schipol Group	-	-	NC	NC	8 670
• Société de Distribution Aéroportuaire	-	-	672 845	11 938	2 593
• Alyzia Holding	-	-	-	(5 949)	-
• SCI Roissy Sogaris	-	-	NC	NC	480
Entreprises non consolidées					
• Airportsmart	-	-	NC	NC	-
• CCS France	110	-	NC	NC	-
• Centre de Formation des Pompiers (C2FPA)	-	1 579	NC	NC	-
• Civi.Pol Conseil	-	-	NC	NC	-
• IDF Capital	-	-	NC	NC	-
TOTAL	10 144	2 110			36 144

5.8. Informations sur les sociétés liées

Le tableau suivant présente l'ensemble des postes figurant au bilan et compte de résultat d'Aéroports de Paris relatif aux sociétés liées.

(en milliers d'euros)	Entreprises liées
Participations	
Valeur brute	1 332 188
Dépréciation	(46 440)
Valeur nette	1 285 748
Créances rattachées à des participations	10 144
Dépôts et cautionnements versés	587
Créances clients et comptes rattachés	3 613
Autres créances	40 291
Charges constatées d'avance	647
Emprunts et dettes financières diverses	272
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	10 431
Autres dettes	188 501
Produits constatés d'avance	1 548
Produits de participation	36 144
Autres produits financiers	931
Charges financières	(7)
Reprises financières	6 986
Dotations financières	(27 199)

NOTE 6 Événements postérieurs à la clôture

Aucun événement significatif postérieur à la clôture du 31 décembre 2013 n'est intervenu.

20.4 Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels

Exercice clos le 31 décembre 2013

Mesdames, Messieurs les Actionnaires,

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre assemblée générale, nous vous présentons notre rapport relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2013, sur :

- * le contrôle des comptes annuels de la société Aéroports de Paris, tels qu'ils sont joints au présent rapport ;
- * la justification de nos appréciations ;
- * les vérifications et informations spécifiques prévues par la loi.

Les comptes annuels ont été arrêtés par le conseil d'administration. Il nous appartient, sur la base de notre audit, d'exprimer une opinion sur ces comptes.

1 Opinion sur les comptes annuels

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France ; ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels ne comportent pas d'anomalies significatives. Un audit consiste à vérifier, par sondages ou au moyen d'autres méthodes de sélection, les éléments justifiant des montants et informations figurant dans les comptes annuels. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis, les estimations significatives retenues et la présentation d'ensemble des comptes. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Nous certifions que les comptes annuels sont, au regard des règles et principes comptables français, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine de la société à la fin de cet exercice.

2 Justification des appréciations

En application des dispositions de l'article L. 823-9 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les éléments suivants :

- * les notes 2.3 et 3.1 de l'annexe décrivent notamment les principes et modalités retenus en matière d'actifs immobilisés corporels. Nous avons procédé à l'appréciation des modalités retenues par votre société pour ces évaluations et vérifié, sur la base des éléments disponibles, le caractère raisonnable de leur mise en œuvre.
- * la note 2.13 de l'annexe expose les règles et méthodes comptables relatives à la comptabilisation en produits des revenus liés à la sûreté et à la sécurité aéroportuaire. Dans le cadre de notre appréciation

des règles et principes comptables suivis par votre société, nous avons vérifié le caractère approprié de ces méthodes comptables et des informations fournies dans les notes annexes, et 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.

3 Vérifications et informations spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par la loi.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur la sincérité et la concordance avec les comptes annuels des informations données dans le rapport de gestion du conseil d'administration et dans les documents adressés aux actionnaires sur la situation financière et les comptes annuels.

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L. 225-102-1 du Code de commerce sur les rémunérations et avantages versés aux mandataires sociaux ainsi que sur les engagements consentis en leur faveur, nous avons vérifié leur concordance avec les comptes ou avec les données ayant servi à l'établissement de ces comptes et, le cas échéant, avec les éléments recueillis par votre société auprès des sociétés contrôlant votre société ou contrôlées par elle. Sur la base de ces travaux, nous attestons l'exactitude et la sincérité de ces informations.

En application de la loi, nous nous sommes assuré que les diverses informations relatives à l'identité des détenteurs de capital, des droits de vote et aux participations réciproques vous ont été communiquées dans le rapport de gestion.

Paris La Défense, le 17 mars 2014

Les Commissaires aux comptes

KPMG Audit
Département de KPMG SA

Philippe Arnaud
Associé

ERNST & YOUNG et Autres

Jacques Pierres
Associé

20.5 Informations financières *pro forma*

Non applicable.

20.6 Informations financières intermédiaires

Non applicable.

20.7 Politique de distribution des dividendes

Dividendes versés au cours des trois derniers exercices :

- * au titre de l'exercice 2012 : 205 millions d'euros soit 2,07 euros par action ;
- * au titre de l'exercice 2011 : 174 millions d'euros soit 1,76 euro par action ;
- * au titre de l'exercice 2010 : 150 millions d'euros soit 1,52 euro par action.

Politique de distribution

Le conseil d'administration du 19 février 2014 a décidé de soumettre au vote de la prochaine assemblée générale annuelle devant se réunir le 15 mai 2014, la distribution d'un dividende de 1,85 euro par action, au titre de l'exercice 2013. Sous réserve du vote en assemblée générale

annuelle, la date de mise en paiement intervientrait le 28 mai 2014. Ce dividende correspond à un taux de distribution de 60 % du résultat net part du Groupe de l'exercice 2013, inchangé par rapport à celui de l'exercice 2012. Pour mémoire, le taux de distribution avait été augmenté de 50 % à 60 % en 2013, pour les dividendes au titre de l'exercice 2012.

Depuis le 1^{er} janvier 2013, l'ensemble des dividendes et intérêts versés aux personnes physiques sont soumis au barème progressif de l'impôt sur le revenu après abattement de 40 %. 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, ni Aéroports de Paris ni aucune de ses filiales ne sont ou n'ont été parties à une procédure judiciaire ou arbitrale ou à une procédure devant une autorité indépendante, un organisme gouvernemental ou une autorité non juridictionnelle, qui pourrait avoir, ou a eu, au cours des 12 derniers mois, des effets significatifs sur la situation financière d'Aéroports de Paris et de ses filiales, leur activité, leur résultat ou leur patrimoine.

Le montant global consolidé des provisions constituées pour l'ensemble des litiges du groupe figure à la note 14 et à la note 28 des comptes consolidés présents au chapitre 20.

Les litiges les plus significatifs sont les suivants :

JSC Investissements

Le 13 juin 2013, la société JSC Investissements a engagé un recours indemnitaire devant le Tribunal de Commerce de Paris à raison de la décision par laquelle Aéroports de Paris a, en 2004, refusé de lui accorder une autorisation d'occupation temporaire du domaine public en vue de la construction et l'exploitation d'un centre de commerces et de services, sur l'emprise aéroportuaire de l'aéroport de Paris-Charles de Gaulle. La procédure est pendante.

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, l'instruction pénale après mise en examen d'Aéroports de Paris, Bureau Veritas, GTM et Ingerop est toujours en cours.

Requêtes en matières de redevances

Aéroports de Paris a formé un pourvoi en cassation devant le Conseil d'État contre l'arrêt par lequel la Cour d'administrative d'appel de Paris a confirmé, le 23 septembre 2013, l'annulation de la décision tarifaire de la période 2011-2012 concernant le tarif de la redevance pour mise à disposition de banques d'enregistrement et d'embarquement et le traitement des bagages locaux pour l'aéroport de Paris-Charles de Gaulle. La procédure est en cours.

Par ailleurs, la même décision tarifaire pour la période 2013-2014 fait l'objet d'un recours en annulation devant le Tribunal administratif de Paris. La procédure est en cours.

**Aéroport de Paris-Le Bourget –
Accident du 20 janvier 1995**

À la suite de l'accident survenu le 20 janvier 1995 sur l'aéroport de Paris-Le Bourget qui avait occasionné le décès de neuf personnes, cinq arrêts rendus par la Cour d'appel de Paris entre octobre 2006 et

mai 2008, dont quatre sont désormais définitifs, ont mis Aéroports de Paris hors de cause. Seul l'arrêt de mai 2008 a fait l'objet d'un pourvoi en cassation devant le Conseil d'État. Cette procédure est toujours pendante.

20.9 Changement significatif de la situation financière ou commerciale depuis le 31 décembre 2013

Les événements significatifs intervenus entre la date de clôture de l'exercice 2013 et le 19 février 2014, date d'arrêté des comptes par le conseil d'administration, sont mentionnés à la note 39 de l'annexe aux comptes consolidés figurant au chapitre 20. Les événements

significatifs intervenus entre le 19 février 2014 et la date du dépôt du présent document de référence figurent au chapitre 12 du présent document de référence.



Informations complémentaires concernant le capital social et dispositions statutaires



CAPITAL SOCIAL	247		
Capital social	247	Droits attachés aux actions	251
Autorisation de rachat d'actions par Aéroports de Paris	247	Modification du capital et des droits attachés aux actions	251
Titres non représentatifs du capital	249	Assemblées générales	251
Capital autorisé mais non émis	249	Dispositions statutaires ayant pour effet de retarder, différer ou empêcher un changement de contrôle	252
Autorisations financières soumises à l'assemblée générale mixte prévue le 15 mai 2014	250	Identification des actionnaires	252
		Franchissements de seuils	252
21.2 DISPOSITIONS STATUTAIRES	251		
Objet social	251		
Organes de gestion	251		

21.1 Informations concernant le capital social

Capital social

À la date de dépôt du présent document, le capital social d'Aéroports de Paris s'élève à 296 881 806 euros, divisé en 98 960 602 actions d'une valeur nominale de 3 euros, entièrement libérées et toutes de même catégorie, et n'a fait l'objet d'aucune modification en 2013. Les actions Aéroports de Paris sont négociables sur Euronext Paris (compartiment A) sous le mnémonique ADP depuis le 16 juin 2006.

Aéroports de Paris a été transformée en société anonyme et son capital fixé à 256 084 500 euros, divisé en 85 361 500 actions d'une valeur nominale de 3 euros, en application du décret du 20 juillet 2005.

Autorisation de rachat d'actions par Aéroports de Paris

Programme de rachat d'actions en vigueur

Le conseil d'administration de la Société a mis en œuvre les programmes de rachat d'actions autorisés par l'assemblée générale mixte du 3 mai 2012 (entre le 1^{er} janvier et le 16 mai 2013) et celle du 16 mai 2013 (entre le 17 mai et le 31 décembre 2013), dans le cadre d'un contrat de liquidité conclu avec Rothschild & Cie Banque. La somme de 10 millions d'euros a été affectée par le conseil d'administration au compte de liquidité.

Le prix d'achat maximal par action du programme de rachat d'action en cours au 31 décembre 2013 est égal à 110 euros, hors frais d'acquisition, et le montant maximal que la Société peut y affecter ne peut être supérieur à 400 millions d'euros.

Synthèse des opérations réalisées par la Société sur ses propres titres dans le cadre du programme autorisé par l'assemblée générale ordinaire du 3 mai 2012 et du 16 mai 2013

Au 25 mars 2014, Aéroports de Paris ne détenait aucune action propre. Le compte de liquidité du contrat présentait à son crédit un montant de 8 444 986 euros, l'enveloppe de 10 millions d'euros autorisée par le conseil n'ayant pas été intégralement appelée à ce stade. À cette même date, aucune position n'était ouverte, à l'achat comme à la vente, dans le cadre du programme de rachat d'actions.

Opérations sur les actions propres réalisées dans le cadre du contrat de liquidité entre le 3 mai 2012 et le 25 mars 2014 :

Flux bruts cumulés	Nombre d'actions	Prix moyen (en euros)	Valorisation (en euros)
Nombre d'actions au 3 mai 2012	0	-	-
Achats	1 051 824	68,4	71 990 922
Ventes	1 051 824	68,5	72 088 398
Nombre d'actions au 25 mars 2014	0	-	-

Aucune opération n'a été effectuée, dans le cadre du programme de rachats d'actions, par l'utilisation de produit dérivé.

Descriptif du programme de rachat d'actions soumis à l'approbation de l'assemblée générale mixte prévue le 15 mai 2014

Le conseil d'administration du 26 mars 2014 soumet à l'approbation de l'assemblée générale mixte du 15 mai 2014 une résolution (6ème 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 24 mars 2014) à la date du rachat ; le total des actions détenues à une date donnée ne pourra dépasser 10 % du capital social de la Société existant à la même date.

Objectifs du programme :

- * animer le marché secondaire ou la liquidité de l'action Aéroports de Paris par un prestataire de services d'investissement agissant de manière indépendante dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à la charte de déontologie reconnue par l'Autorité des marchés financiers ;
- * attribuer des actions aux salariés au titre de leur participation aux fruits de l'expansion de l'entreprise et de la mise en œuvre du Plan d'Épargne d'Entreprise dans les conditions prévues par la loi, notamment les articles L. 3332-1 et suivants du Code du travail ;
- * annuler les actions rachetées, sous réserve d'une autorisation par l'assemblée générale extraordinaire ;
- * remettre des actions lors de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant accès au capital par remboursement, conversion, échange, présentation d'un bon ou de toute autre manière ;

- * conserver et remettre des actions (à titre de paiement, d'échange ou d'apport) dans le cadre d'opérations de croissance externe ;
- * permettre à la Société d'opérer dans tout autre but autorisé ou qui viendrait à être autorisé par la loi ou la réglementation en vigueur.

Les titres rachetés et conservés par Aéroports de Paris seront privés de leurs droits de vote et ne donneront pas droit au paiement du dividende. L'acquisition, la cession ou le transfert des actions pourront être réalisés, dans les limites autorisées par les dispositions légales et réglementaires en vigueur, et par tous moyens à l'exception de la cession d'options de vente, en une ou plusieurs fois, sur le marché ou de gré à gré, y compris par acquisition ou cession de blocs (sans limiter la part du programme de rachat pouvant être réalisée par ce moyen), par offre publique d'achat, de vente ou d'échange, ou par utilisation d'options (à l'exclusion des cessions des options de vente) ou autres contrats financiers négociés sur un marché réglementé ou de gré à gré ou par remise d'actions par suite de l'émission de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société par conversion, échange, remboursement, exercice d'un bon ou de toute autre manière, soit directement soit indirectement par l'intermédiaire d'un prestataire de services d'investissement.

La Société pourra, dans le cadre de la présente autorisation, acquérir les titres dans la limite d'un prix d'achat maximal par action égal à 120 euros, hors frais d'acquisition, pour le contrat de liquidité et égal à 110 euros, hors frais d'acquisition, pour les autres opérations du programme. Le montant maximal affecté à la réalisation du programme est de 400 millions d'euros.

Durée du programme : dix-huit mois à compter du 15 mai 2014, soit jusqu'au 15 novembre 2015.

Mise en œuvre du programme : Le conseil d'administration du 26 mars 2014 a décidé, sous la condition suspensive de l'approbation par l'assemblée générale mixte du 15 mai 2014 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 10 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 3 471 millions d'euros au 31 décembre 2013. 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'Epargne 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 2014).

Ces autorisations ont toutes été données au conseil d'administration par les actionnaires lors de l'assemblée générale mixte du 3 mai 2012. 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 15 mai 2014

Le tableau, ci-après, résume les autorisations financières à conférer au conseil d'administration pour l'assemblée générale mixte prévue le 15 mai 2014. 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	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'Epargne 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).

Informations sur le capital de la Société et celui de ses filiales faisant l'objet d'une option ou d'un accord prévoyant le placer sous option

Aucun plan d'options sur actions n'a été mis en place par la Société.

En ce qui concerne l'alliance Hublink, pour une description (1) du pacte d'actionnaires concernant Aéroports de Paris conclu entre l'État français et Schiphol Group, (2) du pacte d'actionnaires concernant Schiphol Group conclu entre Schiphol Group, l'État néerlandais, la Ville d'Amsterdam et la Ville de Rotterdam et (3) l'*Exit Agreement* conclu entre Aéroports de Paris et Schiphol Group, voir le paragraphe du chapitre 18 respectivement « Alliance avec Schiphol Group ».

En ce qui concerne l'activité des commerces et services, pour une description des accords contractuels conclus par Aéroports de Paris avec des sociétés du groupe Lagardère Services, pour les co-entreprises Société de Distribution Aéroportuaire et Relay@ADP ainsi que pour les accords conclus par Aéroports de Paris avec JC Decaux France SAS, voir le paragraphe du chapitre 6 « Activités des co-entreprises ».

En ce qui concerne l'activité d'immobilier, pour une description des accords contractuels conclus par Aéroports de Paris (1) avec Altarea et Foncière des Régions, relatifs au projet Cœur d'Orly, voir le paragraphe du chapitre 6 « Activités immobilières sur la plate-forme de Paris-Orly », (2) Foncière Ariane SAS, une filiale de GE Capital Real Estate France, relatifs à l'ensemble Continental Square 1 et 2, voir le paragraphe du chapitre 6 « Activités immobilières sur la plate-forme de Paris-Charles de Gaulle » et (3) Schiphol Real Estate, filiale immobilière de Schiphol Group, relativ 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. Il n'existe pas de clause statutaire prévoyant un droit de vote double ou multiple en faveur des actionnaires d'Aéroports de Paris.

La propriété d'une action emporte de plein droit adhésion aux statuts et aux décisions de l'assemblée générale.

Les actionnaires ne supportent les pertes qu'à concurrence de leurs apports.

Les héritiers, créanciers, ayants droit ou autres représentants d'un actionnaire ne peuvent requérir l'apposition des scellés sur les biens et valeurs de la Société, ni en demander le partage ou la 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'enregistrement comptable des titres au nom de l'actionnaire ou de l'intermédiaire inscrit pour son compte au troisième jour ouvré précédent l'assemblée à zéro heure (heure de Paris), soit dans les comptes de titres nominatifs tenus par la Société, soit dans les comptes de titres au porteur tenus par l'intermédiaire habilité.

L'inscription ou l'enregistrement comptable des titres dans les comptes de titres au porteur tenus par l'intermédiaire habilité est constaté par une attestation de participation délivrée par ce dernier, le cas échéant par voie électronique, en annexe au formulaire de vote à distance ou de procuration ou à la demande de carte d'admission établis au nom de l'actionnaire ou pour le compte de l'actionnaire représenté par l'intermédiaire inscrit. L'actionnaire souhaitant participer physiquement à l'assemblée et qui n'a pas reçu sa carte d'admission le troisième jour ouvré précédent l'assemblée à zéro heure (heure de Paris), peut aussi se faire délivrer une attestation.

Le conseil d'administration peut, s'il le juge utile, faire remettre aux actionnaires des cartes d'admission nominatives et personnelles et exiger la production de ces cartes pour l'accès à l'assemblée générale.

Si le conseil d'administration le décide au moment de la convocation de l'assemblée, les actionnaires pourront participer à l'assemblée par visioconférence ou par tous moyens de télécommunication permettant leur identification dans les conditions et suivant les modalités fixées par la réglementation en vigueur.

Dispositions statutaires

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'entre eux et, le cas échéant, les restrictions dont les titres peuvent être frappés. La Société, au vu de la liste transmise par l'organisme susmentionné, a la faculté de demander aux personnes figurant sur cette liste et dont la Société estime qu'elles pourraient être inscrites pour le compte de tiers les informations ci-dessus concernant les propriétaires de titres.

S'il s'agit des titres de forme nominative donnant immédiatement ou à terme accès au capital, l'intermédiaire inscrit dans les conditions prévues à l'article L. 228-1 du Code de commerce est tenu, dans un délai de dix jours ouvrables à compter de la demande, de révéler l'identité des propriétaires de titres ainsi que la quantité de titres détenus par chacun d'eux sur simple demande de la Société ou de son mandataire, laquelle peut être présentée à tout moment.

Franchissements de seuils

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

Par ailleurs, cette personne devra également informer Aéroports de Paris, dans sa lettre de déclaration de franchissement de seuils, des précisions auxquelles il est fait référence au 3^e 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 %, 33 1/3 %, 50 % ou 66 2/3 %, 90 % et 95 % du capital existant ou des droits de vote de la Société, doit en informer la Société et l'AMF par lettre en indiquant le nombre total d'actions et de droits de vote qu'elle détient, au plus tard avant la clôture des négociations du 4^e jour suivant le jour du franchissement du seuil de participation. Les franchissements de seuil déclarés à l'AMF sont rendus publics par cette dernière. Ces informations sont également transmises, dans les mêmes délais et conditions, lorsque la participation en capital ou en droits de vote devient inférieure aux seuils visés ci-avant. L'ordonnance n° 2009-105 du 30 janvier 2009 et la loi n° 2012-387 du 22 mars 2012, modifiant le Code du commerce, ont complété ce régime des déclarations des franchissements de seuil notamment en l'étendant à certains produits financiers dérivés et en renforçant l'obligation d'information.

À défaut d'avoir été régulièrement déclarées, les actions excédant la fraction qui aurait dû être déclarée conformément aux dispositions légales sont privées du droit de vote pour toute assemblée d'actionnaires qui se tiendrait jusqu'à l'expiration d'un délai de deux ans suivant la date de régularisation de la notification.



Contrats importants

Les contrats importants autres que ceux conclus dans le cadre normal des affaires auxquels Aéroports de Paris ou tout autre membre du Groupe est partie sont les suivants :

- * les accords conclus le 16 mai 2012 relatifs à l'acquisition de 38 % des titres de TAV Airports et de 49 % des titres de TAV Construction (voir les paragraphes du chapitre 6 intitulés « TAV Airports » et « TAV Construction ») ;
- * le Contrat de Régulation Économique conclu le 26 juillet 2010 avec l'État portant sur la période tarifaire 2011-2015 (voir le paragraphe du chapitre 6 « Les redevances ») ;
- * la convention conclue avec l'État le 30 mars 2006, fixant les modalités de rétrocession par Aéroports de Paris à l'État d'une partie de la plus-value immobilière dans l'hypothèse de la fermeture à la circulation aérienne publique de tout ou partie d'un aérodrome exploité par Aéroports de Paris (voir le paragraphe du chapitre 8 « Propriétés immobilières et équipements ») ;
- * la convention conclue le 27 juillet 2007 entre l'État et Aéroports de Paris fixant les conditions selon lesquelles Aéroports de Paris met à disposition de l'État et de ses services les terrains et immeubles, ainsi que diverses natures de prestations afin qu'il puisse réaliser ses missions de service public (voir le rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés pour l'exercice clos le 31 décembre 2013 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 1^{er} décembre 2008 entre l'État français et Schiphol Group, en présence d'Aéroports de Paris, le pacte d'actionnaires relatif à Schiphol Group conclu le 1^{er} décembre 2008 entre Schiphol Group, l'État hollandais, la ville d'Amsterdam et la ville de Rotterdam décrit et l'*Exit Agreement* conclu le 1^{er} décembre 2008 entre Aéroports de Paris et Schiphol Group (décrits au chapitre 18 « Accords susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique »).



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

Vincent Bouchery

Responsable des Relations Investisseurs

Aurélie Cohen

Chargée de Relations Investisseurs

Laurence Rougeron

Assistante

E-mail : invest@adp.fr

Adresse : 291 boulevard Raspail, 75014 Paris.

Téléphone : + 33 (0)1 43 35 70 58



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.



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

Assemblée générale d'approbation des comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2013

Aux Actionnaires,

En notre qualité de Commissaires aux comptes de votre société, nous vous présentons notre rapport sur les conventions et engagements réglementés.

Il nous appartient de vous communiquer, sur la base des informations qui nous ont été données, les caractéristiques et les modalités essentielles des conventions et engagements dont nous avons été avisés ou que nous aurions découverts à l'occasion de notre mission, sans avoir à nous prononcer sur leur utilité et leur bien-fondé ni à rechercher l'existence d'autres conventions et engagements. Il vous appartient, selon les termes de l'article R. 225-31 du Code de commerce,

d'apprécier l'intérêt qui s'attachait à la conclusion de ces conventions et engagements en vue de leur approbation.

Par ailleurs, il nous appartient, le cas échéant, de vous communiquer les informations prévues à l'article R. 225-31 du Code de commerce relatives à l'exécution, au cours de l'exercice écoulé, des conventions et engagements déjà approuvés par l'assemblée générale.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé 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

Conventions et engagements autorisés au cours de l'exercice écoulé

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, représenté par le ministère de l'Énergie, du Développement durable et de l'Énergie

Nature et objet

Convention du projet d'aménagement de l'accès Est de la plate-forme aéroportuaire de Paris-Charles de Gaulle – opération de contournement Est de l'aéroport.

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 plateforme 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 M€.

Le démarrage des travaux est prévu en février 2014 en vue d'une mise en service en septembre 2014.

Cette convention prend fin lors du versement de la dernière échéance du fonds de concours considéré.

La convention autorisant le rejet partiel des eaux dans le système des eaux appartenant à votre société prévoit :

- * les conditions juridiques, techniques et financières selon lesquelles votre société reçoit dans son réseau d'eaux pluviales une partie des eaux issues des surfaces revêtues du tronçon considéré de la RN 1104 ainsi que les eaux de ruissellement du bassin versant concerné, en conformité avec les dispositions de l'arrêté interpréfectoral 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 interpréfectoral n° 97 DAE E 2 020 du 3 avril 1997.

2. Avec M. Patrick Jeantet, Directeur général délégué

Nature et objet

Fixation de la rémunération du Directeur général délégué et de son indemnité en cas de départ par suite d'une révocation ou d'un non-renouvellement de son mandat.

Modalités

Lors de la séance du 24 octobre 2013, votre conseil d'administration a autorisé la signature d'une convention fixant la rémunération du Directeur général délégué et son indemnité en cas de départ par suite d'une révocation ou d'un non-renouvellement intervenant au terme du présent mandat de Président-Directeur général de votre société en juillet 2014 et lié à un changement de stratégie ou à un changement de contrôle, à l'exception des cas où ce départ serait fondé sur une faute lourde ou grave. Cette indemnité sera égale à dix-huit mois de rémunération moyenne (fixe et variable) telle que perçue au cours des vingt-quatre mois précédant la cessation de fonctions, diminuée le cas échéant en fonction du taux d'atteinte des conditions de performance

objectives déterminées par le conseil d'administration dans une réunion ultérieure. En particulier, aucune indemnité ne sera due dans le cas où ce taux d'atteinte des conditions de performance est inférieur à quatre-vingts pour cent. Si la durée d'exercice des fonctions était inférieure à vingt-quatre mois, le montant de l'indemnité serait calculé au *prorata temporis*.

Conventions et engagements déjà approuvés par l'assemblée générale

En application de l'article R. 225-30 du Code de commerce, nous avons été informés que l'exécution des conventions et engagements suivants, déjà approuvés par l'assemblée générale au cours d'exercices antérieurs, s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé.

1. Avec l'État, actionnaire majoritaire de votre société

1.1 Convention-cadre conclue avec l'État, en application de l'article 43 du cahier des charges de votre société

- A) BAUX CONCLUS AVEC LE MINISTÈRE DE L'ÉCOLOGIE, DU DÉVELOPPEMENT ET DE L'AMÉNAGEMENT DURABLES – DIRECTION GÉNÉRALE DE L'AVIATION CIVILE (DGAC)

Nature et objet

Convention définissant le cadre et les principales conditions dans lesquelles votre société, en application de l'article 43 de son cahier des charges, met certains immeubles à la disposition de l'État, représenté par le ministère de l'Énergie, 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.

Conventions et engagements soumis à l'approbation de l'assemblée générale

Cette convention-cadre a été modifiée en 2012 par un avenant qui a pour objet :

- * d'aménager les dispositions relatives à la démolition des bâtiments prévues à l'article 2 de la convention-cadre ;
- * d'ajouter au champ d'application de la convention-cadre la démolition du bâtiment 39.56 ;
- * d'intégrer une convention type d'autorisation d'occupation temporaire du domaine public pour l'héliport Paris-Issy-les-Moulineaux ;
- * de proroger la convention pour une durée de cinq ans à compter du 1^{er} janvier 2013, les parties ayant constaté que nombre de projets seront reportés et/ou verront le jour après le 31 décembre 2012, date de fin de la convention-cadre du 26 octobre 2007 et que les modalités juridiques et financières peuvent être reconduites en l'état.

Le détail et les conditions financières des baux et avenants conclus en application de cette convention sont présentés en annexe 1.

B) BAUX CONCLUS AVEC LE MINISTÈRE DE L'INTÉRIEUR, DE L'OUTRE-MER ET DES COLLECTIVITÉS TERRITORIALES ET DE L'IMMIGRATION ET LE MINISTÈRE DU BUDGET, DES COMPTES PUBLICS ET DE LA RÉFORME DE L'ÉTAT

Nature et objet

Protocoles définissant le cadre et les principales conditions dans lesquelles votre société, en application de l'article 43 de son cahier des charges, met certains immeubles à la disposition de l'État, représenté par le ministère de l'Intérieur, de l'Outre-mer et des Collectivités territoriales et de l'Immigration et le ministère du Budget, des Comptes publics et de la Réforme de l'État, ainsi que les baux civils conclus en application de ces protocoles.

Modalités

Votre conseil d'administration du 14 avril 2010 a autorisé la signature par le Président-Directeur général ou son délégué de protocoles d'accord avec le ministère de l'Intérieur, de l'Outre-mer et des Collectivités territoriales et de l'Immigration et le ministère du Budget, des Comptes publics et de la Réforme de l'État (Direction générale des douanes et des droits indirects). Ces protocoles, venus en remplacement des protocoles des 18 et 20 juillet 2005, ont été signés le 5 mai 2010 et ont pris effet le 1^{er} janvier 2010.

Durant la même séance, votre conseil d'administration a également autorisé la signature de baux civils et d'avenants pour la mise à disposition des locaux et des places de stationnement dans les parcs publics en faveur du ministère de l'Intérieur, de l'Outre-mer, des Collectivités territoriales et de l'Immigration et le ministère du Budget, des Comptes publics et de la Réforme de l'État (Direction générale des douanes et des droits indirects). Ces baux seront conclus en application du protocole du 5 mai 2010.

Ces autorisations ont été données jusqu'au 31 décembre 2014, date d'échéance des protocoles.

Les conditions financières prévues dans les protocoles d'accord mentionnent :

- * un abattement de 60 % sur les loyers pour les locaux et places de stationnement situés dans les terminaux, les locations existantes au 31 décembre 2009 et les locations liées à des besoins ponctuels ou des besoins supplémentaires résultant de l'extension de l'activité aéroportuaire ;
- * un abattement de 40 % sur les loyers pour les locaux et places de stationnement situés hors terminaux.

Lors de la séance du 18 janvier 2012, votre conseil d'administration a autorisé la signature d'un avenant au protocole du 5 mai 2010 qui a pour objet de :

- * compléter la grille des tarifs, des tarifs des bâtiments 61.97 et 34.18, situés sur l'aéroport de Paris-Charles de Gaulle ;
- * ajouter des nouveaux locaux et/ou modifier les surfaces des bâtiments concernés par le protocole du 5 mai 2010.

Cet avenant a été signé le 8 février 2012.

Le détail des baux conclus en application des protocoles et les conditions financières y attachées sont présentés en annexes 2 et 3.

1.2 Convention conclue avec l'État représenté par le ministère de l'Écologie, du Développement Durable et de l'Énergie, Direction générale de l'aviation civile, relative à l'échange de terrains et de bâtiments

Nature et objet

Convention d'échange de terrains et de bâtiments entre votre société et l'État (ministère de l'Écologie, du Développement durable et de l'Énergie, Direction générale de l'aviation civile).

Modalités

Lors de la séance du 28 juin 2012, votre conseil d'administration a autorisé la signature d'une convention portant sur les modalités du transfert de terrains et des bâtiments, dont l'État (DGAC) n'a plus usage, à réintégrer dans le domaine de votre société et du transfert de terrains et des bâtiments appartenant à votre société à intégrer dans le domaine de l'État (DGAC) et ce, compte tenu de l'évolution du trafic aérien et de la création d'un boulevard urbain appelé « boulevard d'Athis-Mons », permettant le contournement sud de l'aéroport de Paris-Orly afin de relier la RD 118 à la RD 25E.

Ces biens, bâtiments ou terrains, sont situés en zone sud-est de l'aéroport de Paris-Orly.

La réalisation du transfert de ces biens dépend de la réalisation de l'ensemble des conditions suspensives suivantes :

- * obtention de la part des autorités compétentes de leur renonciation à faire prévaloir leurs droits de préemption ;
- * accord du service des Domaines sur l'évaluation financière de l'ensemble de l'opération foncière ;
- * désaffectation et déclassement par l'État (DGAC) de son domaine public de l'ensemble des terrains et des bâtiments dont la cession est envisagée dans le cadre de la présente convention ;
- * autorisation de l'État (DGAC) donnée à votre société de céder deux parcelles à utilisation de chemins situés en « zone bleue » de l'emprise aéroportuaire, et ce, en application de l'article 53 du cahier des charges de votre société ;
- * obtention de l'ensemble des rapports nécessaires (amiante, diagnostic de performance énergétique, termites), à la cession du bâtiment 461 module A6/B6.

Les échanges de terrains et des bâtiments feront l'objet, soit d'un acte administratif, soit d'un acte notarié opérant le transfert de propriété de l'ensemble des biens précités.

Les estimations réalisées par les services départementaux de France Domaine font apparaître une valeur économique globalement équivalente et ne feraient l'objet d'aucune soulté.

1.3 Convention-cadre conclue avec l'État, représenté par le ministère de l'Écologie, du Développement et de l'Aménagement durables, en application de l'article 36 du cahier des charges de votre société

Nature et objet

Définition des différentes natures de prestations que votre société fournit en application de l'article 36 de son cahier des charges, à titre transitoire à la Direction des services de navigation aérienne (« DSNA ») ainsi que des modalités techniques, opérationnelles, juridiques et financières selon lesquelles ces prestations sont fournies.

Modalités

Dans le cadre de la continuité et de la bonne gestion de la mission de prestataire de services de navigation aérienne sur les aéroports et aérodromes gérés par votre société, et en application de l'article 36 du cahier des charges de votre société, l'État a décidé, à titre transitoire, de confier à votre société certains services d'intérêt économique général, définis à l'article 36 dudit cahier des charges.

Lors de sa séance du 28 juin 2007, votre conseil d'administration a autorisé la signature d'une convention avec l'État. Cette convention a été conclue le 27 juillet 2007, avec effet rétroactif au 1^{er} 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 28 décembre 2012 et de son avenant signé le 23 janvier 2014, en application de cette convention-cadre, votre société a facturé à l'État, pour l'exercice 2013, un montant de 19 304 k€ hors taxes au titre des prestations rendues ainsi que 911 k€ au titre de la régularisation de l'année 2012.

1.4 Contrat de communication et de licence d'exploitation des études faites dans le cadre du GIE CDG Express

Nature et objet

Octroi à l'État, représenté par le ministère des Transports, de l'Équipement, du Tourisme et de la Mer – Direction des transports ferroviaires et collectifs, d'une licence gratuite et non exclusive d'utilisation d'études réalisées par ou pour le compte du GIE 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.

1.5 Mise à disposition du terrain d'assiette du bâtiment 517 de l'Aéroport Paris-Orly

Nature et objet

Contrat de mise à disposition du terrain d'assiette du bâtiment 517 et du terrain attenant à usage de parking.

Modalités

Votre conseil d'administration du 30 octobre 2008 a autorisé la signature d'un acte de vente relatif au bâtiment 517 de Paris-Orly entre votre société et l'État, représenté par le ministère du Budget, des Comptes publics et de la fonction publique – Direction générale des douanes et des droits indirects et la mise à disposition consécutive, à titre d'assiette et du terrain attenant à usage de parking. À la suite de la cession du bâtiment intervenue en 2008, un contrat de bail entre l'État et votre société a été conclu à cet effet pour une durée de trente ans renouvelable par tacite reconduction par période d'une durée équivalente et dans la limite de quatre-vingt-dix-neuf ans.

1.6 Convention d'actionnaires entre la République française et NV Luchthaven Schiphol

Nature et objet

Pacte d'actionnaires relatif à votre société signé entre l'État, représenté par le ministère de l'Économie, de l'Industrie et de l'Emploi et NV Luchthaven Schiphol.

Modalités

Dans le cadre du projet de coopération partenariale et industrielle entre NV Luchthaven Schiphol (Schiphol Group) et votre société, votre conseil d'administration du 14 novembre 2008 a autorisé la signature d'un pacte d'actionnaires entre l'État, Schiphol Group en présence de votre société. La signature de ce pacte est intervenue le 1^{er} décembre 2008.

1.7 Convention relative à la lutte contre l'incendie et au secours aux personnes sur l'aéroport Paris-Charles de Gaulle

Nature et objet

Définition des modalités selon lesquelles votre société apporte son concours opérationnel à l'État, représenté par le préfet de police de la zone de défense de Paris et le préfet de Seine-Saint-Denis, pour les missions de lutte contre l'incendie (hors aéronefs) et de secours d'urgence aux personnes sur l'emprise aéroportuaire de Paris-Charles de Gaulle.

Modalités

Lors de la séance du 18 juin 2009, votre conseil d'administration a autorisé la signature d'une convention portant sur le concours apporté par votre société à l'exercice des missions de lutte contre l'incendie (hors aéronefs) et de secours d'urgence aux personnes sur l'emprise aéroportuaire de Paris-Charles de Gaulle.

La convention prévoit que les moyens matériels et humains de votre société pour le service de sauvetage et de lutte contre l'incendie des aéronefs (SSLIA) pourront concourir à la lutte contre l'incendie hors aéronefs et au secours d'urgence aux personnes sur l'emprise aéroportuaire de Paris-Charles de Gaulle sous l'autorité et le commandement de l'État et qu'un centre de réception et de traitement des appels d'urgence spécifique à l'emprise de l'aérodrome sera installé dans les locaux de votre société affectés au SSLIA. L'État garantit votre société contre tout recours de tiers à son encontre dans le cadre de l'exécution de cette mission.

Le concours apporté par votre société se fait à titre gratuit, sans augmentation des charges exposées au titre du SSLIA, sauf compensation du surcoût par l'État.

Cette convention a pris effet pour une durée de trois ans à compter du 20 octobre 2009, tacitement prorogeable par période successive de trois ans.

1.8 Convention relative à la lutte contre l'incendie et au secours aux personnes sur l'aéroport Paris-Orly

Nature et objet

Définition des modalités selon lesquelles votre société apporte son concours opérationnel à l'État, représenté par les préfets de police de Paris et du Val-de-Marne, pour les missions de lutte contre l'incendie (hors aéronefs) et de secours d'urgence à personne sur l'emprise aéroportuaire de Paris-Orly.

Modalités

Lors de la séance du 15 décembre 2011, votre conseil d'administration a autorisé la signature d'une convention portant sur le concours apporté par votre société à l'exercice des missions de lutte contre l'incendie (hors aéronefs) et de secours d'urgence à personne sur l'emprise aéroportuaire de Paris-Orly.

Cette convention prévoit que les moyens humains et matériels de votre société pour le service de sauvetage et de lutte contre l'incendie des aéronefs (SSLIA) pourront concourir à la lutte contre l'incendie hors aéronefs et au secours d'urgence aux personnes sur l'emprise aéroportuaire de Paris-Orly sous l'autorité et le commandement de l'État et qu'un centre de réception et de traitement d'appels d'urgence relatif à l'emprise de l'aérodrome sera installé. L'État garantit votre société contre tout recours de tiers à son encontre dans le cadre de l'exécution de cette mission.

Le concours apporté par votre société se fait à titre gratuit, sans augmentation des charges exposées au titre du SSLIA, sauf compensation du surcoût par l'État.

Cette convention est conclue pour une durée de trois ans, renouvelable par tacite reconduction pour une période équivalente.

1.9 Convention d'aide médicale urgente

Nature et objet

Définition des modalités de participation de votre société aux secours médicaux d'urgence sur l'aéroport de Paris-Charles de Gaulle.

Modalités

Lors de la séance du 18 juin 2009, votre conseil d'administration a autorisé la signature d'une convention avec l'État, représenté par le préfet de Seine-Saint-Denis, l'Agence régionale de santé et d'hospitalisation d'Île-de-France et l'Assistance publique – Hôpitaux de Paris (AP-HP), portant sur le concours apporté par votre société à l'aide médicale urgente sur l'aéroport de Paris-Charles de Gaulle. Cette convention a pour objectif de définir la participation des services de votre société à l'aide médicale urgente (modalités, effectifs et moyens mis à disposition).

En contrepartie, l'AP-HP garantit la couverture en responsabilité des médecins correspondants du SAMU, salariés de votre société.

Cette convention a pris effet le 20 octobre 2009, pour une durée de trois ans, renouvelable par tacite reconduction pour des périodes successives équivalentes.

1.10 Contrat de Régulation Économique

Nature et objet

Contrat de Régulation Économique établissant le plafond d'évolution des principales redevances pour services rendus et fixant les objectifs de qualité de service ainsi que le régime d'incitation financière associé.

Modalités

Lors de sa séance du 24 juin 2010, votre conseil d'administration a autorisé la signature du Contrat de Régulation Économique 2011-2015 (CRE), conclu en application des dispositions des articles L. 224-2, R. 224-3-1 et R. 224-4 du Code de l'aviation civile.

Il fixe en particulier, pour la période 2011-2015 et en référence au programme des investissements prévus sur le périmètre régulé, le plafond du taux moyen d'évolution des principales redevances pour services rendus.

Ce contrat a pris effet le 1^{er} janvier 2011 et viendra à échéance le 31 décembre 2015.

Votre conseil d'administration, dans le cadre de la même séance, a également autorisé votre Président-Directeur général à mettre au point les termes définitifs de ce contrat prévu aux articles L. 224-2 et R. 224-4 du Code de l'aviation civile.

2. Avec la société Schiphol Group, actionnaire minoritaire de votre société

Nature et objet

Conventions relatives aux prises de participation immobilières croisées liées aux opérations immobilières Altaï & Transport.

Modalités

Lors de la séance du 18 janvier 2012, votre conseil d'administration a autorisé la signature de deux conventions portant sur les prises de participation immobilières croisées liées aux opérations immobilières suivantes :

* « Shareholders Agreement » – opération immobilière Altaï : pacte d'associés relatif au fonctionnement de la société gérant l'immeuble Altaï et conclu entre la SAS Ville Aéroportuaire Immobilier et la SCI SRE Holding Altaï en présence de votre société, de Schiphol Group, de SRE International BV, de SRE Altaï BV et de la SCI Ville Aéroportuaire Immobilier 1.

La convention est conclue pour une durée de seize ans à compter de sa date de signature, soit le 1^{er} février 2012 et est renouvelable cinq ans par tacite reconduction ;

* « Joint-Venture Agreement » – opération immobilière Transport : pacte d'associés régissant le fonctionnement de la société gestionnaire de l'immeuble Transport Building en Hollande et conclu entre votre société, Schiphol Real Estate, SRE Transport Beheer BV, d'une part, et, d'autre part, SAS ADP Investissement et SAS ADP Investissement Netherland BV.

La convention est conclue pour une durée de seize ans à compter de sa date de signature, soit le 1^{er} février 2012 et est renouvelable cinq ans par tacite reconduction.

3. Avec la Régie autonome des transports parisiens (RATP)

3.1 Convention conclue avec la RATP et le Syndicat des Transport d'Île-de-France (STIF) portant sur la ligne de tramway reliant Villejuif et Athis-Mons

Nature et objet

Définition du tracé, des principes de desserte et du financement du tramway reliant Villejuif à Athis-Mons, ainsi que du droit de superficie accordé à la RATP sur le domaine appartenant à votre société pour l'exploitation dudit tramway.

Modalités

Votre conseil d'administration du 18 juin 2009 a autorisé la conclusion d'une convention tripartite avec la RATP et le STIF relative à la ligne de tramway Villejuif-Athis-Mons.

La convention a pour objet de :

- * définir le tracé et les principes de desserte, y compris l'implantation des stations du tramway sur l'aéroport de Paris-Orly ;
- * octroyer à la RATP, à titre gratuit, un droit de superficie pour la durée d'exploitation du tramway ;
- * préciser que l'intégralité des études et travaux relatifs à la construction de la ligne du tramway et au rétablissement des voiries et aménagements urbains sur l'aéroport de Paris-Orly est financé par la RATP ;
- * répartir entre votre société et la RATP le financement des études et travaux de dévoiement et/ou de protection des réseaux existant en fonction des voies ouvertes ou non à la circulation publique.

3.2 Convention définissant les modalités de réalisation des travaux de construction du tramway sur l'aéroport de Paris-Orly

Nature et objet

Définition des modalités de réalisation des travaux de construction du tramway reliant Villejuif à Athis-Mons sur l'aéroport de Paris-Orly et autorisation de mise à disposition par votre société dans le cadre d'un prêt d'usage.

Modalités

Votre conseil d'administration du 7 avril 2011 a autorisé la signature d'une convention avec la RATP qui a été conclue en application de l'article 5.3 de la convention d'octobre 2009, dite « convention-cadre », autorisée par le conseil d'administration du 18 juin 2009.

Cette convention a pour objet de fixer :

- * les modalités et les conditions de réalisation des travaux sur les emprises du domaine de votre société dans le volume faisant l'objet du droit de superficie consenti à la RATP ;
- * les modalités de mise à disposition par votre société de certaines emprises pour permettre à la RATP d'en user pour réaliser les travaux concernant les ouvrages et aménagements ;
- * les modalités de répartition des ouvrages entre votre société et la RATP à l'issue des travaux.

Cette convention prévoit notamment le transfert des biens réalisés dans le cadre de la convention avec votre société à l'issue du prêt à usage, ainsi que la réalisation des travaux par la RATP à ses frais et sous sa responsabilité sur l'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.

3.3 Convention de financement des études et travaux portant sur la ligne de tramway reliant Villejuif à Athis-Mons

Nature et objet

Définition des modalités de financement des études et des travaux portant sur des ouvrages appartenant à votre société et résultant de la construction du tramway sur la plate-forme de Paris-Orly dans le cadre de l'opération de création d'une liaison de tramway entre Villejuif et Athis-Mons.

Modalités

Votre conseil d'administration du 7 avril 2011 a autorisé la signature d'une convention avec la RATP qui a été conclue en application de l'article 5.2.2 de la convention d'octobre 2009, dite « convention-cadre », qui prévoyait la mise en place d'une convention de financement visant à indemniser les coûts des travaux et études que votre société réalisera sur certains de ses réseaux et ouvrages en raison de la construction du tramway.

Cette convention, signée le 15 juin 2011, a pour objet de définir :

- * les modalités d'exécution et d'indemnisation des études et travaux portant sur les ouvrages et les réseaux de votre société (définition du périmètre du délai de réalisation, évaluation du coût) par la RATP ;
- * les modalités de remboursement par la RATP à votre société des sommes qui lui sont dues (contrôle et remboursement des dépenses à l'euro pour l'euro, modalités de règlement).

Par ailleurs, votre conseil d'administration du 15 décembre 2011 a autorisé la conclusion d'un avenant à cette convention qui a pour objet d'intégrer dans le périmètre de la convention de financement, les travaux supplémentaires qui seront pris en charge par votre société et remboursés par la RATP à l'euro pour l'euro.

Le coût prévisionnel des travaux est estimé à 9 551 k€.

Cette convention s'achèvera à la date du versement du solde définitif des études et travaux.

Elle n'a pas eu d'impact financier au titre de l'exercice 2013.

Paris-La Défense, le 17 mars 2014

Les Commissaires aux Comptes

KPMG Audit
Département de KPMG SA

Philippe Arnaud

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 2013 (article L. 225-37 du Code de commerce)

1. Introduction

En application de l'article L. 225-37 du Code de commerce, il appartient au Président du conseil d'administration, dans les sociétés dont les titres financiers sont admis aux négociations sur un marché réglementé, de rendre compte, dans un rapport joint au rapport mentionné à l'article L. 225-100 du Code de commerce, de la composition du conseil et de l'application du principe de représentation équilibrée des femmes et des hommes en son sein, des conditions de préparation et d'organisation des travaux du conseil d'administration ainsi que des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par la société.

Lorsqu'une société se réfère volontairement à un Code de gouvernement d'entreprise élaboré par les organisations représentatives des entreprises, le rapport précise quelles dispositions ont été écartées et les raisons pour lesquelles elles l'ont été. Le rapport précise également les modalités de participation des actionnaires à l'assemblée générale ainsi que les principes et règles arrêtés par le conseil d'administration pour déterminer les rémunérations et avantages de toute nature accordés aux mandataires sociaux. Le rapport doit indiquer les éventuelles limitations que le conseil d'administration a apportées aux pouvoirs du Président-Directeur général. Enfin, il mentionne la publication dans le rapport de gestion⁽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 fait de la cotation de ses actions sur Euronext Paris – compartiment A.

Ce rapport a été établi par le Président-Directeur général d'Aéroports de Paris grâce à de nombreux échanges et réunions avec les directeurs et les directions de l'entreprise portant sur la gouvernance, le contrôle

interne et la gestion des risques. Il a été examiné par le comité d'audit du 13 février 2014 puis présenté par le Président-Directeur général au conseil d'administration du 19 février 2014, qui l'a approuvé lors de cette séance.

Les Commissaires aux comptes ont été sollicités pour présenter leurs observations sur les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière, et pour attester de l'établissement des autres informations requises à l'article L. 225-37 (conformément aux dispositions de l'article L. 225-235 du Code de commerce).

Le présent rapport est établi pour l'ensemble du groupe Aéroports de Paris ; son élaboration prend donc en considération les sociétés entrant dans le périmètre consolidé au 31 décembre 2013, en particulier pour l'exposé des procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière. Dans ce cadre, ont ainsi été prises en compte :

- * les dix filiales de premier rang dont Aéroports de Paris détient plus de 50 % du capital social (Aéroports de Paris Management, ADP Ingénierie, Alyzia Sûreté, Alyzia Sûreté France⁽²⁾, Hub One⁽³⁾, Cœur d'Orly Investissement, Ville Aéroportuaire Immobilier, Aéroports de Paris Investissement, Roissy Continental Square, Tank International Lux portant les actifs de TAV Airports et TAV Construction) ;
- * la Société de Distribution Aéroportuaire, co-entreprise contrôlée conjointement et à parité égale par Aéroports de Paris et AELIA (filiale de Lagardère Services) ;
- * la société ADPLS, co-entreprise contrôlée conjointement et à parité égale par Aéroports de Paris et Lagardère Services ;
- * la société Media Aéroports de Paris, co-entreprise contrôlée conjointement et à parité égale par Aéroports de Paris et JC Decaux ;

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

(2) Passée de filiale de premier rang à filiale de second rang le 10 octobre 2013.

(3) Précédemment dénommée Hub Télécom.

- * la société Relay@adp, co-entreprise contrôlée conjointement par Aéroports de Paris et Lagardère Services à parité égale, et dont Société de Distribution Aéroportuaire est actionnaire minoritaire.

Le présent rapport se structure en deux parties présentant :

- * le gouvernement de l'entreprise et du Groupe ;
- * les dispositifs et les procédures de contrôle interne et de gestion des risques.

2. Le gouvernement de l'entreprise et du Groupe

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

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

2.1. Le Code de gouvernement d'entreprise

En application de l'article L. 225-37 du Code de commerce, le conseil d'administration, lors de sa séance du 29 avril 2009, a décidé à la majorité de ses membres présents ou représentés de se référer au Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées de l'Association Française des Entreprises Privées et du Mouvement des Entrepreneurs de France (Code AFEP-MEDEF) publié en décembre 2008. Ce code a fait l'objet d'une révision en juin 2013, motivée par une exigence accrue vers plus de transparence, de responsabilité et de contrôle. Le code peut être consulté sur le site www.medef.fr.

Le règlement intérieur du conseil d'administration a été modifié en 2009 puis en 2011 pour tenir compte de certaines recommandations du Code AFEP-MEDEF intervenues en 2008 et 2010. Malgré les aménagements apportés à ce règlement, des dérogations aux recommandations du Code AFEP-MEDEF existent ainsi que son article 1.3 en reconnaît la faculté, principalement en application des dispositions législatives et réglementaires particulières qui régissent les statuts de la société Aéroports de Paris, ou par sa nature d'entreprise publique contrôlée par un actionnaire majoritaire. Il est rappelé à cet égard qu'Aéroports de Paris est soumis à la loi n° 83-675 du 26 juillet 1983 relative à la démocratisation du secteur public.

Les dérogations au Code AFEP-MEDEF

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

LE NOMBRE D'ADMINISTRATEURS INDÉPENDANTS (CHAPITRE 9 DU CODE AFEP-MEDEF)

Selon le Code AFEP-MEDEF, le conseil d'administration de la société devrait comprendre au moins un tiers d'administrateurs qualifiés « d'indépendants », les administrateurs représentant les salariés n'étant pas comptabilisés pour établir ces pourcentages. La société est dans l'impossibilité de respecter cette recommandation. Toutefois, Aéroports de Paris s'efforce de se conformer aux principes de bonne gouvernance posés par le Code AFEP-MEDEF en dépit des contraintes législatives et réglementaires.

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

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

Le conseil d'administration, dans sa séance du 24 octobre 2013, a examiné au cas par cas et au regard des critères édictés par le Code AFEP-MEDEF la situation personnelle de chacun des six administrateurs nommés par l'assemblée générale des actionnaires. À l'issue de cet examen, le conseil d'administration a confirmé et réitéré les délibérations antérieures du conseil sur la qualification d'administrateurs indépendants de Françoise Malrieu, Jacques Gounon et Géraldine Picaud. Chacun d'entre eux répond à l'ensemble des critères du Code AFEP-MEDEF, à savoir :

- * ne pas être salarié ou dirigeant mandataire social de la société, ni salarié, ou administrateur de sa société mère ou d'une société que celle-ci consolide et ne pas l'avoir été au cours des cinq années précédentes ;
- * ne pas être dirigeant mandataire social d'une société dans laquelle la société détient directement ou indirectement un mandat d'administrateur ou dans laquelle un salarié désigné en tant que tel ou un dirigeant mandataire social de la société (actuel ou l'ayant été depuis moins de cinq ans) détient un mandat d'administrateur⁽¹⁾ ;
- * ne pas être⁽²⁾ client, fournisseur, banquier d'affaire, banquier de financement :
 - significatif de la société ou de son groupe,
 - ou pour lequel la société ou son groupe représente une part significative de l'activité ;
- * 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⁽³⁾.

(1) Ainsi, M. X, dirigeant mandataire social de la société A ne peut être considéré comme indépendant au sein de la société B si :

- la société B détient un mandat d'administrateur chez A directement ou par l'intermédiaire d'une filiale (indirectement) ;
- ou si B a désigné un salarié pour être administrateur chez A ;
- ou si un dirigeant mandataire social de B (actuel ou l'ayant été depuis moins de 5 ans) détient un mandat d'administrateur chez A.

(2) Ou être lié directement ou indirectement.

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

Ainsi, les administrateurs qualifiés d'indépendants n'entretiennent pas de relation de quelque nature que ce soit avec Aéroports de Paris, son groupe ou sa direction, qui puisse compromettre l'exercice de leur liberté de jugement, et sont dépourvus de lien d'intérêt particulier (actionnaire significatif, salarié, autre) avec la société ou son groupe.

Les administrateurs indépendants représentent la moitié des administrateurs désignés par l'assemblée générale et moins du tiers des membres du conseil.

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

Le règlement intérieur du conseil d'administration ne prévoit pas, comme le préconise le Code AFEP-MEDEF, que les administrateurs non exécutifs (c'est-à-dire qui ne sont ni dirigeants mandataires sociaux, ni salariés) puissent se réunir périodiquement hors la présence des administrateurs exécutifs ou internes pour procéder à une évaluation des dirigeants mandataires sociaux.

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

LA DURÉE DES FONCTIONS DES ADMINISTRATEURS (CHAPITRE 14 DU CODE AFEP-MEDEF)

Le mandat des administrateurs d'Aéroports de Paris excède la durée de quatre ans fixée par le Code AFEP-MEDEF.

En effet, en application de l'article 7 du décret n° 83-1160 du 26 décembre 1983 portant application de la loi n° 83-675 du 26 juillet 1983 relative à la démocratisation du secteur public, la durée du mandat des membres du conseil d'administration d'Aéroports de Paris est fixée à cinq ans. Les mandats des administrateurs prennent effet à la date de la première séance du conseil d'administration, mis en place ou renouvelé, et prennent fin le même jour pour tous les membres à l'issue de la période de cinq ans.

LA COMPOSITION DU COMITÉ D'AUDIT (CHAPITRE 16.1 DU CODE AFEP-MEDEF)

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

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

- * la loi de démocratisation du secteur public qui réserve un tiers de sièges aux représentants des salariés élus par les salariés ;
- * le décret-loi du 30 octobre 1935 qui réserve à l'État un nombre de siège proportionnel à sa participation dans le capital de la société, soit six membres désignés par décret ;

* les six autres membres sont désignés par l'assemblée générale ordinaire. Parmi ces six membres, trois membres sont considérés comme ne répondant pas aux critères d'indépendance du Code AFEP-MEDEF.

LE COMITÉ EN CHARGE DE LA SÉLECTION OU DES NOMINATIONS (CHAPITRE 17 DU CODE AFEP-MEDEF)

Le Code de gouvernement d'entreprise AFEP-MEDEF recommande qu'un comité de sélection ou des nominations soit constitué afin de faire des propositions au conseil d'administration sur la sélection des futurs administrateurs ou dirigeants mandataires sociaux. Aéroports de Paris ne possède pas de comité de sélection ou des nominations et le comité des rémunérations n'intègre pas les attributions d'un tel comité.

En effet, s'agissant de la sélection des nouveaux administrateurs et de la succession des dirigeants mandataires sociaux, il convient de préciser que, conformément à la loi n° 83-675 du 26 juillet 1983 relative à la démocratisation du secteur public, les deux tiers des membres du conseil d'administration sont nommés par décret ou élus par les salariés.

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

LE COMITÉ EN CHARGE DES RÉMUNÉRATIONS (CHAPITRE 18.1 DU CODE AFEP-MEDEF)

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

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

La charte de l'administrateur, figurant en annexe du règlement intérieur du conseil d'administration, stipule, conformément au Code AFEP-MEDEF, que les administrateurs nommés par l'assemblée générale des actionnaires doivent détenir un nombre significatif d'actions de la société.

Cette recommandation ne peut pas s'appliquer au sein de la société pour les administrateurs représentants de l'État et les administrateurs élus par les salariés ; ces administrateurs sont en effet dispensés d'être propriétaires d'actions de la société par les articles 11 et 21 de la loi n° 83-675 du 26 juillet 1983 relative à la démocratisation du secteur public.

Enfin et par exception, les deux administrateurs – Jos Nijhuis et Els de Groot – qui ont été désignés dans le cadre du pacte d'actionnaires en date du 1^{er} décembre 2008 relatif à Aéroports de Paris entre NV Luchthaven Schiphol (Schiphol Group) et la République Française en présence d'Aéroports de Paris, ne détiennent pas un nombre significatif d'actions de la société dans la mesure où Schiphol Group, dont Jos Nijhuis et Els de Groot sont dirigeants, détient déjà 8 % du capital social d'Aéroports de Paris au titre de ce pacte d'actionnaires.

2.2 Les modalités de participation des actionnaires à l'assemblée générale

La description du mode de fonctionnement et des principaux pouvoirs de l'assemblée générale des actionnaires d'Aéroports de Paris, ainsi que des droits des actionnaires et des modalités d'exercice de ces droits, figure aux articles 20 et 21 des statuts de la société. Ces statuts, modifiés par l'assemblée générale mixte du 27 mai 2010, peuvent être consultés sur le site www.aeroportsdeparis.fr.

2.3 Le conseil d'administration

Aéroports de Paris est une société anonyme à conseil d'administration depuis le 22 juillet 2005, date d'entrée en vigueur du décret n° 2005-828 du 20 juillet 2005 relatif à la société Aéroports de Paris, pris en application de la loi n° 2005-357 du 20 avril 2005 relative aux aéroports.

2.3.1 La composition du conseil d'administration au 31 décembre 2013

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

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

Les actionnaires, réunis en assemblée générale le 28 mai 2009, ont renouvelé les mandats d'administrateurs de Jacques Gounon et Françoise Malrieu et ont nommé Jos Nijhuis. L'assemblée générale du 16 mai 2013 a ratifié la cooptation d'Els de Groot (conseil d'administration du 28 juin 2012) et d'Augustin de Romanet (conseil d'administration du 12 novembre 2012). Le conseil d'administration du 31 juillet 2013 a coopté Géraldine Picaud en remplacement de Catherine Guillouard, démissionnaire.

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

Les représentants des salariés ont été élus, conformément à la loi du 26 juillet 1983 relative à la démocratisation du secteur public, par les salariés d'Aéroports de Paris et de certaines de ses filiales le 26 juin 2009. Il s'agit d'Arnaud Framery (CGT), Serge Gentili (CGT-FO), Nicolas Golias (CGT), Jean-Paul Jouvent (UNSA-SAPAP), Frédéric Mougin (CGT) et Marie-Anne Donsimoni (CFE-CGC).

Dans le cadre de l'article 13 des statuts, Bernard Irion et Christine Janodet ont été nommés en qualité de censeurs par l'assemblée générale des actionnaires du 28 mai 2009. Le conseil d'administration du 29 novembre 2013 a pris acte de la démission de Bernard Irion à effet du 1^{er} décembre 2013 et a désigné à titre provisoire Xavier Huillard et Jérôme Grivet en qualité de censeurs, pour la durée restant à courir des mandats. Les censeurs assistent aux réunions du conseil d'administration avec voix consultative.

Les mandats des administrateurs et des censeurs, d'une durée de cinq ans, ont pris effet le 15 juillet 2009.

L'article R. 251-1 du Code de l'aviation civile prévoit que le ministre chargé de l'Aviation civile désigne par arrêté un commissaire du Gouvernement et un commissaire du Gouvernement adjoint habilités à siéger, avec voix consultative, au conseil d'administration d'Aéroports de Paris. Patrick Gandil, Directeur général de l'aviation civile, et Paul Schwach, Directeur du transport aérien, ont été nommés respectivement commissaire du Gouvernement et commissaire du Gouvernement adjoint auprès d'Aéroports de Paris par arrêtés du ministre chargé de l'Aviation civile du 19 octobre 2007 et du 22 septembre 2008.

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

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

L'organisation du conseil comme sa composition sont appropriées à l'actionnariat et à la nature de son activité, qui assure notamment une mission de service public. Conformément à la loi, Aéroports de Paris relève du secteur public ; les administrateurs se répartissent en trois catégories, une segmentation satisfaisante et enrichissante.

S'agissant de la représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein du conseil d'administration, sur les 12 administrateurs concernés (les administrateurs élus par les salariés étant exclus du calcul conformément au Code AFEP-MEDEF), cinq sont des femmes (soit un taux de 42 %) au 31 décembre 2013.

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

La composition du conseil d'administration d'Aéroports de Paris au 31 décembre 2013, la nationalité et la description des autres mandats exercés par les administrateurs sont exposées dans le rapport de gestion 2013 – chapitre 6 – Gouvernement d'entreprise. L'exercice des mandats mentionnés s'inscrit dans le respect des dispositions législatives et réglementaires et de la recommandation du Code AFEP-MEDEF en matière de cumul des mandats sociaux.

2.3.2 Le fonctionnement du conseil d'administration

Le conseil d'administration est l'organe collégial de la société qui, sans préjudice de l'article 7 de la loi du 26 juillet 1983 relative à la démocratisation du secteur public, détermine les orientations de l'activité d'Aéroports de Paris et veille à leur mise en œuvre, comme précisé à l'article 16 de ses statuts. Il a l'obligation d'agir en toutes circonstances dans l'intérêt social de l'entreprise et répond de l'exercice de cette mission devant l'assemblée générale des actionnaires.

Le fonctionnement du conseil d'administration est déterminé par les dispositions légales et réglementaires, par les statuts et par un règlement intérieur adopté par le conseil d'administration dans sa séance du 9 septembre 2005 et dont les dernières modifications datent du 10 mars 2011 (le « règlement intérieur »).

Le règlement intérieur précise les attributions du conseil d'administration et de ses membres, son mode de fonctionnement ainsi que celui de ses comités spécialisés. Il comporte une charte de l'administrateur qui édicte les règles à respecter, ainsi qu'un code d'éthique relatif aux opérations sur titres et au respect de la réglementation française sur le délit d'initié, le manquement d'initié et les manipulations de marché. Chaque administrateur et chaque censeur s'engage, au travers de la charte, à maintenir son indépendance d'analyse, de jugement, de décision et d'action, et à rejeter toute pression, de quelque nature que ce soit et quelle qu'en soit l'origine, et ce en toutes circonstances (art. 6 de la charte). En outre, il a l'obligation de faire part au conseil de toute situation ou de tout risque de conflit d'intérêt qu'il pourrait avoir avec Aéroports de Paris ou toute société de son groupe, et doit s'abstenir de participer au vote de la ou des délibération(s) correspondante(s) (art. 2 de la charte).

A notre connaissance, il n'existe pas de conflit d'intérêt à ce jour entre les devoirs des membres du conseil d'administration à l'égard de la Société et leurs intérêts privés. Une réflexion est engagée pour tenir compte des dispositions de la loi n°2013-907 du 11 octobre 2013 relative à la transparence de la vie publique sur la notion de conflit d'intérêt.

Le Président du conseil d'administration d'Aéroports de Paris est nommé par décret en Conseil des ministres, parmi les administrateurs, sur proposition du conseil. Il organise et dirige les travaux du conseil et

représente celui-ci dans ses rapports avec les actionnaires et les tiers. Il veille au bon fonctionnement des organes de la société et s'assure, en particulier, que les administrateurs sont en mesure de remplir leur mission.

Le règlement intérieur prévoit que le conseil débatte, une fois par an, de son propre fonctionnement, et propose, le cas échéant, des amendements à son règlement intérieur. Tous les trois ans, le conseil peut mettre en œuvre une évaluation externe de son propre fonctionnement, sous la direction d'un administrateur indépendant. La restitution des travaux de la dernière évaluation externe a été faite lors de la séance du conseil d'administration du 24 octobre 2013. La comparaison avec les évaluations précédentes témoigne d'une satisfaction régulièrement croissante et de haut niveau des membres du conseil quant à l'organisation des travaux de ce dernier et à leur connaissance des métiers d'Aéroports de Paris. Les membres du conseil apprécient les méthodes de travail et la collégialité des échanges : plus particulièrement, le taux de satisfaction concernant l'écoute, le dialogue et la dynamique des réunions s'est amélioré. Enfin, le conseil d'administration entend s'impliquer résolument dans la définition et la mise en œuvre de la stratégie d'Aéroports de Paris, et en particulier la stratégie internationale.

Le conseil nomme un secrétaire qu'il peut choisir en dehors de ses membres.

LES RÉUNIONS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Il appartient au Président-Directeur général de réunir le conseil, soit à des intervalles périodiques, soit aux moments qu'il juge opportuns. Afin de permettre au conseil un examen et une discussion approfondis des questions entrant dans le cadre de ses attributions, son règlement intérieur prévoit que le conseil se réunit au minimum six fois par an, et davantage si les circonstances l'exigent.

La convocation au conseil d'administration est adressée aux administrateurs au moins cinq jours avant la date de la séance sauf cas d'urgence motivée, et fixe le lieu de la réunion. Les réunions du conseil d'administration peuvent également avoir lieu par voie de visioconférence, dans les conditions fixées par le règlement intérieur.

LES ATTRIBUTIONS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le conseil d'administration contrôle la gestion de l'entreprise et veille à la qualité de l'information fournie aux actionnaires ainsi qu'au marché, à travers les comptes ou à l'occasion d'opérations importantes, notamment sur les titres de la Société. Sous réserve des pouvoirs expressément attribués aux assemblées d'actionnaires et dans la limite de l'objet social, il se saisit de toute question intéressant la bonne marche de la Société et règle par délibérations les affaires qui la concernent ainsi que les matières dont il s'est réservé la compétence. Il procède aux contrôles et vérifications qu'il juge opportuns.

En raison du régime particulier auquel est soumise la société Aéroports de Paris, le conseil d'administration dispose également de pouvoirs propres en vertu de la loi n° 83-675 du 26 juillet 1983 relative à la démocratisation du secteur public et du Code de l'aviation civile. Enfin, le conseil d'administration a décidé, dans sa séance du 15 juillet 2009, de limiter les pouvoirs du Président-Directeur général.

Ainsi, aux termes du règlement intérieur, le conseil d'administration d'Aéroports de Paris :

- * débat régulièrement des grandes orientations stratégiques, économiques, financières et technologiques de la société et veille à leur mise en œuvre par la Direction générale. Au moins une fois par an, il examine dans son ensemble les orientations stratégiques du groupe Aéroports de Paris, notamment au regard des évolutions de l'industrie du transport aérien, ainsi que le contexte concurrentiel dans lequel évolue le groupe Aéroports de Paris ;
- * définit la politique de communication financière d'Aéroports de Paris ;
- * examine le plan stratégique pluriannuel du Groupe ;

- * est informé, une fois par an, des relations de la société avec l'État au titre de ses missions de service public ;
- * approuve le contrat pluriannuel de régulation économique ;
- * fixe les taux des redevances visées au 1^o 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 ;
- * fixe les principes d'affectation des transporteurs aériens 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 ;
- * peut saisir pour avis l'assemblée générale des actionnaires si une opération envisagée concerne une part prépondérante des actifs ou activités du Groupe ;
- * examine l'indépendance des administrateurs représentant les actionnaires (étant précisé que les administrateurs représentant l'État et les salariés ne sont pas, par définition, éligibles à cette qualification) et confère à certains d'entre eux, la qualité « d'administrateur indépendant » au regard des critères posés par le Code AFEP-MEDEF ;
- * procède à la répartition des jetons de présence alloués aux administrateurs et, dans ce cadre, peut décider d'en résérer une partie aux censeurs.

De manière générale et à l'exclusion de la gestion courante, toutes décisions susceptibles d'affecter la stratégie d'Aéroports de Paris, de modifier sa structure financière ou son périmètre d'activité sont soumises à autorisation préalable du conseil d'administration. Le conseil examine également les questions soumises à son information à l'initiative du Président-Directeur général. Il débat également des questions qu'un administrateur souhaite voir débattues au conseil dans le cadre des sujets divers.

L'INFORMATION DES ADMINISTRATEURS

Le règlement intérieur rappelle que l'information préalable et permanente des administrateurs est une condition primordiale de l'exercice de leur mission. Sur la base des informations fournies, les administrateurs demandent tous éclaircissements et renseignements qu'ils jugent utiles et s'engagent à préserver la confidentialité des informations communiquées.

Le Président du conseil d'administration communique aux administrateurs, censeurs et aux membres ayant voix consultative, pour exercer pleinement leur mission, toutes informations et documents utiles à la réunion du conseil d'administration à laquelle ils sont convoqués, dans un délai d'au moins cinq jours avant sa tenue, sauf cas de nécessité ou d'impossibilité matérielle.

Lors de chaque conseil d'administration, le Président-Directeur général porte à la connaissance de ses membres les principaux faits et événements significatifs portant sur la vie de la Société, intervenus depuis la précédente réunion.

Les administrateurs et les membres ayant voix consultative reçoivent de manière régulière, et au besoin entre deux séances, toutes informations pertinentes concernant la Société, y compris les communiqués et articles de presse, et les rapports d'analyse financière.

Le Président-Directeur général adresse aux administrateurs, censeurs et aux membres ayant voix consultative, tous les trois mois, un tableau de bord de la Société comportant tous éléments significatifs, notamment sur son activité et ses résultats, un état récapitulatif des marchés d'un montant supérieur à 15 millions d'euros passés par Aéroports de Paris, ainsi qu'un point de marché sur l'action Aéroports de Paris.

Lors de l'entrée en fonction d'un nouvel administrateur, le Président-Directeur général lui remet tous documents nécessaires au bon exercice de sa fonction (notamment les statuts de la Société, les textes légaux et réglementaires, le règlement intérieur, le dernier rapport annuel de la Société, les derniers comptes sociaux et consolidés disponibles, annuels ou semestriels).

Enfin, chaque administrateur et chaque membre avec voix consultative peut bénéficier de la part de la Société, à sa nomination ou tout au long de son mandat, d'une formation sur les spécificités de la Société, ses filiales, ses métiers et son secteur d'activité. Aéroports de Paris propose notamment à tous les administrateurs de les inscrire à l'Institut Français des Administrateurs (IFA).

L'ACTIVITÉ DU CONSEIL D'ADMINISTRATION EN 2013

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

- * la gouvernance avec notamment le résultat de l'évaluation externe du fonctionnement du conseil d'administration, la revue annuelle des critères d'indépendance des administrateurs, la cooptation d'une administratrice, la nomination à titre provisoire de deux censeurs, la nomination d'administrateurs au comité des rémunérations, la nomination d'un Directeur général délégué à compter du 1^{er} janvier 2014 et la limitation de ses pouvoirs ;

- * la rémunération des dirigeants mandataires sociaux : résultats de la part variable 2012, fixation des objectifs de la part variable 2013 du Président-Directeur général, montant à verser à l'ancien Directeur général délégué, fixation de la rémunération fixe du futur Directeur général délégué au titre de 2014 et des principes relatifs à la part variable ;

- * la convocation de l'assemblée générale des actionnaires 2013 ;

- * la répartition des jetons de présence ;

- * la gestion de l'entreprise avec notamment l'arrêté des comptes sociaux et consolidés annuels 2012 et des états financiers semestriels 2013, l'adoption du rapport de gestion 2012, l'établissement des documents de gestion prévisionnelle de l'exercice 2013 et du rapport sur l'évolution de la société Aéroports de Paris, la re-prévision budgétaire consolidée 2013 et le plan d'économies, le budget de l'exercice 2014 du groupe Aéroports de Paris, la fixation de tarifs des redevances aéronautiques 2014, les autorisations de cautions, avals et garanties, l'autorisation de souscription à des emprunts obligataires, les autorisations préalables de signature de conventions réglementées ; autorisation de mise en œuvre, dans le cadre de la poursuite du contrat de liquidité, du programme de rachat d'actions ;

- * la stratégie du Groupe et les investissements avec notamment le point d'étape sur le plan stratégique 2011-2015 du groupe Aéroports de Paris, la revue des principaux projets d'investissement (coûts, délais, rentabilité, risques) dont le projet « Renouveau d'Orly » et l'opération d'extension de la jetée Est d'Orly Sud, le programme d'investissement 2014-2015, le développement de Paris-le Bourget 2013-2020 ; la contribution d'Aéroports de Paris aux Fonds de Compensation des Nuisances Aéroportuaires (FCNA) ; la politique d'accès des plates-formes ; la politique de communication de l'entreprise ; le point d'étape sur les projets internationaux ; l'évaluation de la coopération industrielle avec Schiphol Group ;

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

- * la gestion des risques et le contrôle interne par l'examen du dispositif de management des risques et de contrôle interne en 2013 et des perspectives 2014, l'approbation du rapport du Président du conseil d'administration relatif à l'exercice 2012.

2.3.3 Le fonctionnement des comités associés au conseil d'administration

Conformément aux statuts d'Aéroports de Paris, le 9 septembre 2005 ont été constitués un comité d'audit, un comité de la stratégie et des investissements et un comité des rémunérations dont la composition, les attributions et les modalités de fonctionnement sont décrites ci-dessous.

La mission des comités est de concourir à la préparation des décisions du conseil d'administration en émettant des avis qui sont ensuite exposés au conseil. Les Présidents des comités, ou un membre qu'ils auront désigné, rendent compte au conseil d'administration des débats et des avis des comités.

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

Les membres de chaque comité sont désignés, sur proposition du Président-Directeur général, par le conseil d'administration parmi les administrateurs, en fonction de leurs compétences au regard des missions de celui-ci, de leur expérience, et de l'intérêt qu'ils portent aux sujets qui y sont traités, enfin de leur disponibilité.

Chaque comité désigne son Président parmi ses membres à la majorité des voix exprimées.

La durée de la mission des membres de chaque comité est identique à la durée de leur mandat d'administrateur.

Le contrôleur général et le commissaire du gouvernement ou le commissaire du gouvernement adjoint peuvent assister avec voix consultative à toutes les réunions des comités. Un censeur désigné par le conseil d'administration peut également participer aux séances d'un comité.

Les comités se réunissent au moins trois jours avant la réunion du conseil d'administration dont l'ordre du jour comporte un projet de délibération sur les questions relevant de leurs attributions, sauf cas de nécessité ou d'impossibilité matérielle. Les membres des comités reçoivent les documents nécessaires à leurs travaux au moins trois jours ouvrables avant la tenue du comité.

Les membres des comités et toutes les personnes invitées aux réunions des comités sont tenus à une obligation de confidentialité à l'égard de toutes les informations qui leur sont communiquées ou auxquelles ils ont accès à l'occasion de leur mission.

Pour l'accomplissement de leurs travaux, les comités peuvent entendre les membres des directions du Groupe ou également recourir à des experts extérieurs en cas de besoin.

LE COMITÉ D'AUDIT

Composition

Le règlement intérieur stipule que la société Aéroports de Paris est dotée d'un comité d'audit composé de cinq membres au maximum avec voix délibérative désignée parmi les administrateurs, dont un représentant de l'Etat, un représentant des salariés et des administrateurs, de préférence indépendants au regard des critères posés par le Code de gouvernement d'entreprise AFEP-MEDEF, choisis parmi les administrateurs nommés par l'assemblée générale. Le comité d'audit ne comprend aucun membre dirigeant mandataire social.

Au 31 décembre 2013, le comité est composé de quatre membres : Jacques Gounon, son Président, Serge Gentili, Solenne Lepage et Françoise Malrieu.

Le conseil d'administration lors de ses séances du 16 décembre 2010 et du 25 octobre 2012 a constaté que les membres du comité d'audit satisfont au critère de compétences en matière financière ou comptable prévues par les textes en vigueur et acquises par une formation académique sanctionnée par un diplôme de haut niveau ou par l'expérience professionnelle, notamment dans des fonctions de direction générale ou par la connaissance particulière de l'activité aéroportuaire acquise dans la société Aéroports de Paris.

L'exposé, dans le rapport de gestion 2013 – chapitre 6 – Gouvernement d'entreprise, des mandats et fonctions remplis par les administrateurs au cours des cinq derniers exercices rend compte de leurs compétences dans les domaines comptable et financier.

Missions et fonctionnement

Le règlement intérieur du comité d'audit s'appuie sur le Code de commerce et les recommandations de l'AMF publiées le 22 juillet 2010 dans le « rapport final sur le comité d'audit ». Le comité peut entendre les cadres dirigeants autres que les mandataires sociaux dans les conditions qu'il détermine.

Pour ce qui concerne les comptes, le comité d'audit a pour mission de :

- * examiner la pertinence et la permanence des méthodes comptables adoptées pour leur établissement ;
- * s'assurer de la bonne transcription comptable d'opérations ou d'événements exceptionnels ayant un impact significatif au niveau du groupe Aéroports de Paris ;
- * examiner les comptes sociaux et consolidés, leurs annexes et le rapport de gestion au moment de l'arrêté des comptes annuels et semestriels ;
- * procéder, une fois par an, à l'examen de la situation financière des principales filiales et participations du groupe Aéroports de Paris.

Pour ce qui concerne les risques, le comité d'audit a pour mission de :

- * procéder à un examen régulier, avec la Direction générale, des principaux risques encourus par le groupe Aéroports de Paris notamment au moyen d'une cartographie des risques ;
- * examiner les engagements hors bilan significatifs ;
- * assurer le suivi de l'efficacité des systèmes de gestion des risques.

Pour ce qui concerne le contrôle, l'audit interne et les Commissaires aux comptes, le comité d'audit a pour mission de :

- * vérifier que les procédures internes de collecte et de contrôle des informations ont été mises en place afin d'assurer la fiabilité de celles-ci ;
- * examiner le programme et les résultats des travaux de la Direction de l'audit et du contrôle interne et les recommandations et suites qui leur sont données ;
- * assurer le suivi de l'efficacité des systèmes de contrôle interne ;
- * émettre une recommandation au conseil d'administration sur le choix des Commissaires aux comptes qui sont systématiquement mis en concurrence et de se prononcer sur leur rémunération ; à cette occasion il supervise l'appel d'offres et veille à la sélection des Commissaires aux comptes les « mieux disant » ;
- * se faire communiquer le détail des honoraires versés par la société et le groupe Aéroports de Paris au cabinet et au réseau des Commissaires aux comptes et s'assurer que le montant ou la part que représentent ces honoraires dans le chiffre d'affaires du cabinet et du réseau des Commissaires aux comptes ne sont pas de nature à porter atteinte à leur indépendance ;
- * contrôler l'indépendance et la qualité des travaux des Commissaires aux comptes et notamment examiner annuellement les missions accessoires au contrôle des comptes confiées aux Commissaires aux comptes ;
- * examiner le programme des travaux des Commissaires aux comptes, leurs conclusions et leurs recommandations.

Pour ce qui concerne la politique financière, le comité d'audit a pour mission d'examiner :

- * le budget, la politique financière, comptable et fiscale générale de la société et du Groupe ainsi que sa mise en œuvre ; notamment, le comité examine la politique de la société et du Groupe relative à la gestion de sa dette (objectifs, couverture des risques, instruments financiers utilisés...) ;
- * les informations, y compris prévisionnelles, qui seront fournies dans le cadre de la communication financière de la Société et du Groupe et de veiller notamment à l'existence de processus de préparation et de validation de la communication financière.

Pour ce faire, le comité d'audit :

- * entend les Commissaires aux comptes dans le cadre de l'examen des comptes sociaux et des comptes consolidés, des rapports de gestion, du présent rapport ainsi que de leurs rapports sur le rapport du Président au titre de l'article L. 225-235 du Code de commerce ; le comité peut demander aux Commissaires aux comptes toute précision utile à l'exercice de ses missions ; avec le comité d'audit, les Commissaires aux comptes examinent les risques pesant sur leur indépendance et les mesures prises pour les atténuer ;
- * peut entendre le Directeur général adjoint finances et administration, le Directeur des opérations financières et des participations et le Directeur des comptabilités ;
- * peut entendre les cadres dirigeants autres que les mandataires sociaux, dans les conditions qu'il détermine ;

- * est informé du programme de contrôle de l'audit interne, doit recevoir les rapports d'audit interne ou une synthèse périodique, et donner son avis sur l'organisation de la Direction de l'audit et du contrôle interne.

L'activité du comité d'audit en 2013

Le comité d'audit se réunit au moins quatre fois par an et autant que nécessaire, et ne peut se réunir que si la moitié de ses membres est présente ; en 2013, il s'est réuni neuf fois avec un taux de présence de ses membres de 93 %.

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

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

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

LE COMITÉ DE LA STRATÉGIE ET DES INVESTISSEMENTS

Composition

Le règlement intérieur du conseil stipule que la société Aéroports de Paris est dotée d'un comité de la stratégie et des investissements composé de six membres au maximum avec voix délibérative désignés parmi les administrateurs, dont deux représentants des salariés.

Au 31 décembre 2013, il comprend les six membres suivants : Augustin de Romanet, son Président, Dominique Bureau, Solenne Lepage, Nicolas Golias, Marie-Anne Donsimoni, et Jos Nijhuis.

Missions et fonctionnement

Le comité de la stratégie et des investissements a pour mission de :

- * formuler au conseil d'administration des avis sur la définition et la mise en œuvre des orientations stratégiques du groupe Aéroports de Paris ;
- * formuler au conseil d'administration des avis sur les orientations du groupe Aéroports de Paris en matière d'opérations de diversification et auditer régulièrement les résultats obtenus en la matière ;
- * étudier et formuler des avis au conseil d'administration sur les opérations relatives aux opérations relevant des attributions du conseil d'administration, en matière d'opérations de croissance interne ou externe, réalisées par la société ou ses filiales, que ce soit en France ou à l'international. Dans ce cadre, le comité émet un avis sur les conditions économiques et financières de ces projets ; il analyse également les risques inhérents aux projets ainsi que leur influence sur les conditions de leur rentabilité, évalue la façon dont ces risques sont couverts et propose le cas échéant des mesures permettant de les maîtriser ;
- * examiner la doctrine économique de l'entreprise.

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

Le comité de la stratégie et des investissements se réunit au moins trois fois par an et autant que nécessaire et ne peut se réunir que si la moitié de ses membres est présente. En 2013, le comité s'est réuni trois fois avec un taux de présence de ses membres de 94 %. Il est à noter qu'un séminaire stratégique réunissant le conseil d'administration s'est également tenu le 29 novembre 2013.

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

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

LE COMITÉ DES RÉMUNÉRATIONS

Composition

Le règlement intérieur du conseil stipule que la société Aéroports de Paris est dotée d'un comité des rémunérations composé de quatre membres au maximum avec voix délibérative désignés parmi les administrateurs, dont la moitié est choisie de préférence parmi les administrateurs nommés par l'assemblée générale. Il ne peut comprendre, parmi ses membres, aucun dirigeant mandataire social et est composé de préférence majoritairement d'administrateurs indépendants.

Au 31 décembre 2013, il comprend deux administrateurs indépendants, Françoise Malrieu qui le préside et Jacques Gounon. Est également membre du comité des rémunérations Solenne Lepage.

Missions et fonctionnement

Le comité des rémunérations a pour mission de :

- * formuler des propositions sur le montant et l'évolution de la rémunération totale des dirigeants mandataires sociaux, ainsi que, le cas échéant, sur les avantages en nature ou tout autre mode de rémunération, dans le respect des recommandations de l'AFEP-MEDEF. Il propose notamment le montant de la part fixe et de la part variable de leur rémunération, et les règles de fixation de cette part variable, en veillant à la cohérence de ces règles avec l'évaluation faite annuellement des performances de l'entreprise, et en contrôlant l'application annuelle de ces règles ;
- * donner un avis sur la politique de rémunérations des principaux dirigeants de la société et est tenu informé de la politique de rémunération des principaux dirigeants non mandataires sociaux. Lors de cette analyse, le comité des rémunérations peut s'adjointre les dirigeants mandataires sociaux ;
- * proposer, le cas échéant, au conseil d'administration un montant global pour les jetons de présence des administrateurs qui serait proposé à l'assemblée générale de la société et les règles de répartition des jetons de présence, en tenant compte notamment de l'assiduité des administrateurs au conseil d'administration et à ses comités ainsi que les missions qui leur ont été confiées. Il peut proposer au conseil d'administration de prélever au profit des censeurs une somme maximale globale sur l'enveloppe annuelle des jetons de présence allouée aux administrateurs par l'assemblée générale ainsi que les modalités d'attribution aux censeurs ;
- * proposer au conseil d'administration une politique pour le remboursement des frais liés à l'exercice de la fonction des administrateurs ;
- * approuver l'information donnée aux actionnaires dans le rapport annuel sur la rémunération des mandataires sociaux.

L'activité du comité des rémunérations en 2013

Le comité des rémunérations se réunit au moins une fois par an et autant que nécessaire et ne peut se réunir que si les deux tiers de ses membres sont présents. En 2013, le comité des rémunérations s'est réuni cinq fois avec un taux de présence de ses membres de 100 %.

Au cours de ses réunions, le comité a notamment débattu : sur la rémunération des dirigeants mandataires sociaux - résultats de la part variable 2012, fixation des objectifs de la part variable 2013 du Président-Directeur général, montant à verser à l'ancien Directeur général délégué, première estimation de la part variable 2013 et orientations 2014, fixation de la rémunération fixe 2014 du futur Directeur général délégué et des principes relatifs à la part variable ; sur la répartition des jetons de présence.

Les informations communiquées au comité des rémunérations ou auxquelles il aura accès à l'occasion de sa mission ayant un caractère confidentiel, les membres de ce comité sont tenus, envers tout tiers au conseil d'administration ou audit comité, à une stricte confidentialité, soumise au même régime que celle applicable aux administrateurs de la Société.

Le secrétariat du comité des rémunérations est assuré par la directrice des ressources humaines d'Aéroports de Paris.

2.4 La Direction générale

L'article 5 de la loi n° 2005-357 du 20 avril 2005 relative aux aéroports et l'article 14 des statuts d'Aéroports de Paris prévoient que la Direction générale de la société est assumée par le Président du conseil d'administration, qui porte le titre de Président-Directeur général.

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

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

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

En application de l'article 14 des statuts de la Société, le conseil d'administration peut, sur proposition du Président-Directeur général, nommer jusqu'à cinq personnes chargées d'assister le Président-Directeur général avec le titre de Directeur général délégué. Dans sa séance du 24 octobre 2013, le conseil d'administration d'Aéroports de Paris a procédé à la nomination de Patrick Jeantet en qualité de Directeur général délégué à compter du 1^{er} janvier 2014 pour une durée indéterminée, sous réserve des dispositions de l'article L. 225-55 du Code de commerce.

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

Les limitations apportées par le conseil d'administration aux pouvoirs du Président-Directeur général

Le Président-Directeur général est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la société. Il veille au bon fonctionnement des organes de la société et s'assure que les administrateurs sont en mesure de remplir leur mission.

Lors de la séance du 15 juillet 2009, le conseil d'administration d'Aéroports de Paris a décidé que le Président-Directeur général doit obtenir l'autorisation préalable du conseil pour les actes suivants :

* stratégie et grands projets :

adoption du plan d'investissement et de financement sur cinq ans du groupe Aéroports de Paris ; définition des objectifs et de la rentabilité des projets d'investissement directement réalisés par la société Aéroports de Paris d'un montant supérieur à 60 millions d'euros ;

cessions d'actifs ou investissements de développement externe supérieurs à 30 millions d'euros pour les activités d'aménagement ou d'exploitation aéroportuaires exercées en France et d'un montant supérieur à 20 millions d'euros pour toutes les autres activités ; principes d'affectation des transporteurs aériens entre aéroports ou entre 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^{er} de l'article R. 224-2 du Code de l'aviation civile,

* en matière financière :

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

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

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

Il est rappelé que le conseil d'administration d'Aéroports de Paris a adhéré dès 2008 aux recommandations de l'AFEP-MEDEF sur la rémunération des dirigeants mandataires sociaux de sociétés dont les titres sont admis aux négociations sur un marché réglementé.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

2.5.2 Les modalités de répartition des jetons de présence

Seuls les membres du conseil d'administration nommés en assemblée générale des actionnaires, y compris le Président-Directeur général, sont autorisés par la loi à recevoir des jetons de présence.

Le conseil d'administration **a pris acte de la renonciation d'Augustin de Romanet** à percevoir les jetons de présence **d'Aéroports de Paris et de ses sociétés**.

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

Le montant de la rémunération est attribué aux administrateurs par séance, en fonction de leur présence effective au conseil d'administration et aux comités spécialisés auxquels ils appartiennent le cas échéant, selon un barème qui distingue les Présidents des comités.

Par ailleurs, des honoraires sont versés aux censeurs, par séance du conseil d'administration et de comités *ad hoc*, en fonction de leur présence effective et dans la limite de dix séances par an. Cette somme est prélevée sur l'enveloppe annuelle des jetons de présence allouée aux six administrateurs nommés par l'assemblée générale des actionnaires.

Si, au terme de l'exercice, le montant de l'enveloppe des jetons de présence alloués annuellement par l'assemblée générale devait être dépassé en application du dispositif mis en place pour rémunérer les administrateurs et les censeurs, le montant des jetons de présence auquel aurait droit chacun des administrateurs et le montant des honoraires des censeurs seraient diminués proportionnellement de sorte que le montant total soit égal au montant de cette enveloppe de jetons de présence.

Au titre de l'exercice 2013, le montant total distribué aux administrateurs concernés et aux censeurs s'est élevé à 125 745 euros.

2.6 La publication des informations concernant la structure du capital de la société et des éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique

Les informations concernant la structure du capital de la société et les éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique sont mentionnés dans le rapport de gestion 2013 – chapitre 7 – Autres informations.

3 Les dispositifs et les procédures de contrôle interne et de gestion des risques

Les dispositifs et procédures de contrôle interne et de gestion des risques mis en place chez Aéroports de Paris selon le référentiel retenu ont pour ambition d'améliorer le pilotage de ses activités et sécuriser l'atteinte de ses objectifs.

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

3.1.1 Les objectifs, le référentiel et le périmètre couvert

Aéroports de Paris applique les dispositions du cadre de référence portant sur les dispositifs de contrôle interne et de gestion des risques publié par l'Autorité des Marchés Financiers (AMF) en 2007 et actualisé en juillet 2010, complété de son guide d'application (vote du conseil d'administration du 11 mars 2009).

La structure du rapport s'appuie sur les composantes du cadre de référence retenu, qui sont :

- * l'organisation et l'environnement du contrôle interne ;
- * la diffusion en interne d'informations pertinentes et fiables ;
- * un dispositif de gestion des risques ;
- * un dispositif et des activités de contrôle permanents, proportionnés aux enjeux ;
- * une surveillance périodique du fonctionnement du dispositif de contrôle interne et de gestion des risques.

Selon la définition de l'AMF, le contrôle interne et la gestion des risques sont des dispositifs de la société, définis et mis en œuvre sous sa responsabilité, comprenant un ensemble de moyens, de comportements, de procédures et d'actions adaptés à ses caractéristiques propres.

Le contrôle interne contribue à la maîtrise des activités de la société, à l'efficacité de ses opérations et à l'utilisation efficiente de ses ressources, et doit lui permettre de prendre en compte de manière appropriée les risques significatifs, qu'ils soient opérationnels, financiers ou de conformité. Le dispositif vise plus particulièrement à assurer la conformité aux lois et règlements, l'application des instructions et des orientations fixées par la Direction générale, le bon fonctionnement des processus internes de la société, notamment ceux concourant à la sauvegarde de ses actifs, et la fiabilité des informations financières. Il ne peut néanmoins fournir une garantie absolue que les objectifs de la société seront atteints.

La gestion des risques vise à être globale et doit couvrir l'ensemble des activités, processus et actifs de la société ; elle permet aux dirigeants de maintenir les risques à un niveau acceptable. Comme levier de management, elle contribue à créer et préserver la valeur, les actifs et la réputation de la société, à sécuriser la prise de décision et les processus pour favoriser l'atteinte des objectifs, à améliorer la cohérence des actions avec les valeurs de la société, et à mobiliser les collaborateurs autour d'une vision commune des principaux risques.

En contribuant à prévenir et à gérer les risques, les dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne jouent, de manière complémentaire, un rôle clé dans la conduite et la maîtrise des différentes activités de la société et l'atteinte des objectifs qu'elle s'est fixés. Ils se fondent sur des règles de conduite et d'intégrité portées par la Direction générale.

Le périmètre des dispositifs est celui de l'ensemble du Groupe, et la société Aéroports de Paris veille à l'existence de dispositifs au sein de ses filiales qui soient adaptés à leurs caractéristiques propres et à leurs relations avec la société mère.

3.1.2 Les fondamentaux de l'organisation du contrôle interne

Les fondamentaux du dispositif de contrôle interne (cadre de référence, organisation, principes de fonctionnement, périmètre couvert, rôles et responsabilités des acteurs) sont exposés dans la charte de contrôle interne du groupe Aéroports de Paris signée par le Président-Directeur général. Elle est disponible sur l'Intranet de l'entreprise.

Le dispositif de contrôle interne d'Aéroports de Paris repose sur deux niveaux de contrôle permanent et un niveau de contrôle périodique :

- * le contrôle permanent de 1^{er} niveau est exercé par chaque salarié, et son manager, dans l'exercice de ses activités quotidiennes, ainsi que par les équipes de système de management ;
- * le contrôle permanent de 2^e niveau est exercé par les directions fonctionnelles dans leur domaine de compétence ainsi que par le département risques et conformité au sein de la Direction de la sûreté, du management des risques et de la conformité ; depuis octobre 2013, ce département regroupe la gestion des risques et le contrôle interne, dans le cadre de la réorganisation de l'entreprise (cf. § 3.3) ;
- * le contrôle périodique de 3^e niveau est exercé par la Direction de l'audit, qui évalue de façon périodique les dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne, et par des structures externes.

Enfin, pour son bon fonctionnement, le dispositif de contrôle interne et de gestion des risques s'appuie sur le réseau des coordinateurs ARC – Audit, Risques, Contrôle interne – (Maison-mère et filiales), qui se réunit trimestriellement au sein de son comité de coordination, et sur le comité opérationnel des risques et du contrôle interne (CORCI), biannuel, institué au niveau des directeurs (Maison-mère et filiales).

3.1.3 Les travaux de contrôle interne conduits en 2013

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

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

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

- * l'animation du réseau de coordinateurs ARC mis en place dans chaque direction et filiale ;
- * la formation, la communication pour rendre plus lisible la démarche : mise au point d'un plan de communication sur deux ans ; élaboration d'un module de formation dédié aux managers, dont la première session se déroulera début 2014 ;

* le support aux directions certifiées – ISO 14001, ISO 9001... – et plus particulièrement à la direction Paris-Orly dont le SMI (Système de Management Intégré) a été certifié en 2013 ; l'accompagnement des directions inclut des formations internes aux normes.

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

3.2 Les préalables du contrôle interne

3.2.1 Les missions et objectifs du Groupe

Aéroports de Paris exerce ses activités dans le cadre juridique du décret n° 2005-828 du 20 juillet 2005 relatif à la société Aéroports de Paris pris en application de la loi n° 2005-357 du 20 avril 2005 relative aux aéroports. Ses missions s'inscrivent également dans le cadre du Contrat de Régulation Économique (CRE), conformément aux articles L. 6325-2 du Code des transports et R. 224-4 du Code de l'aviation civile.

Le plan stratégique 2011-2015, établi en cohérence avec les dispositions et engagements du CRE2 signé avec l'État le 23 juillet 2010, s'organise autour d'une ambition forte : grâce aux femmes et aux hommes d'Aéroports de Paris, devenir le groupe aéroportuaire européen de référence en matière de satisfaction clients, de performances économiques et de développement durable. Il fait l'objet d'un suivi annuel par le comité de la stratégie et des investissements et par le conseil d'administration.

3.2.2 Les règles de déontologie, fondement du contrôle interne

Aéroports de Paris a posé comme principe de gouvernance de développer la performance de l'entreprise dans le respect de l'éthique et des normes nationales et internationales.

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

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

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

Les relations de la société Aéroports de Paris avec l'association TI France prennent désormais la forme d'une adhésion. Le partenariat engagé en 2008 par Aéroports de Paris avec TI France s'est arrêté d'un commun accord fin 2013, Aéroports de Paris ayant mis en œuvre

l'essentiel des actions prévues dans le cadre de ce partenariat. Des actions de communication seront conduites avec TI France en 2014 sur le bilan des avancées d'Aéroports de Paris depuis 2008 en matière de lutte contre la fraude et la corruption. S'agissant plus particulièrement des filiales, le partenariat a été reconduit en 2013 pour ADP Ingénierie et Aéroports de Paris Management.

En matière de prévention des manquements d'initiés imputables aux dirigeants des sociétés cotées, les mesures préventives mises en place par Aéroports de Paris répondent aux recommandations de l'AMF prévues dans son guide du 3 novembre 2010. Le Directeur juridique et des assurances est responsable de l'éthique en matière de prévention du délit d'initié pour la société ; les mandataires sociaux et les salariés de la société peuvent le saisir pour toute question dans ce domaine. Chargé de la tenue des listes d'initiés, il rappelle régulièrement aux salariés qui y sont inscrits leurs obligations et les règles relatives aux déclarations sur les mouvements de titres de la société (acquisitions, cessions...) selon une procédure disponible sur le site Intranet de la Direction juridique et des assurances.

3.3 L'organisation et l'environnement du contrôle interne

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

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

- * création d'un secrétariat général regroupant la Direction de l'environnement et du développement durable, la Direction de la sûreté, du management des risques et de la conformité (à laquelle a été rattaché en 2013 le contrôle interne) et une direction chargée de mission (contribution aux programmes d'amélioration du transport aérien) ;
- * création d'une Direction internationale et des participations, constituée sur la base de compétences issues de la Direction des opérations financières et des participations ;
- * rapprochement de la Direction des opérations financières et des participations (hors les compétences transférées – cf. *supra*) et de la Direction de la stratégie donnant lieu à la création de la nouvelle Direction finances et stratégie ;
- * création d'une Direction de la communication, constituée sur la base des compétences issues de la Direction marketing, commerces et communication ;
- * création de la Direction des affaires publiques au sein du cabinet de la présidence-direction générale, regroupant les relations avec l'Union européenne ainsi que les relations parlementaires ;
- * recentrage de la Direction de l'audit et du contrôle interne sur l'audit, le contrôle interne étant rattaché au département risques et conformité (cf. *supra*).

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

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

- * le plan d'organisation, qui décrit le cadre juridique dans lequel s'inscrivent les activités d'Aéroports de Paris SA, les missions des organes de gouvernance et des directions ; socle de référence du dispositif de contrôle interne, des délégations de responsabilité pénale et de gestion, et de l'articulation des grands processus de l'entreprise, il devrait être mis à jour en 2014 pour tenir compte des évolutions de l'organisation intervenues en 2013 ;

* les décisions d'organisation, formalisées et dûment signées, qui traduisent les missions et responsabilités ;

* les délégations de gestion dont bénéficient les directeurs d'Aéroports de Paris de la part du Président-Directeur général ; elles leur permettent d'accomplir au nom de la société certains actes dans les domaines et conditions expressément prévus, et sont actualisées pour tenir compte des modifications de l'organisation ou des procédures internes ;

* les délégations de responsabilité pénale mises en place dans les domaines de la réglementation du travail, de l'hygiène et la sécurité du travail, de la sûreté du transport aérien, de la sécurité aéroportuaire et sécurité des personnes et des biens, de la construction, des normes environnementales, de la propriété intellectuelle, de la presse, de la consommation, et des achats/marchés.

Dans ce cadre, la gouvernance et le pilotage du Groupe et de la société Aéroports de Paris s'exercent au travers de divers organes et s'appuient sur un processus de décision en matière d'engagements qui a été renforcé en 2013 :

- * le conseil d'administration détermine les orientations de l'activité d'Aéroports de Paris et veille à leur mise en œuvre (article 16 des statuts) ;
- * la Direction générale a la charge de s'assurer du bon fonctionnement des organes de la société ;
- * le comité exécutif (Comex), présidé par le Président-Directeur général, assure le pilotage opérationnel et stratégique de l'entreprise, débat de tout sujet relatif à sa bonne marche et veille à la bonne exécution des décisions ;
- * le comité Groupe, présidé par le Président-Directeur général, est une instance de pilotage du Groupe ; il assure notamment le suivi périodique de la stratégie des filiales et participations (hors filiales et participations immobilières des plates-formes parisiennes) et de leurs projets et risques majeurs ; sur son périmètre, il se prononce sur les questions relatives aux orientations stratégiques des filiales et des participations significatives, à la politique de distribution des dividendes au sein du Groupe, à la mise en œuvre d'une politique de mobilité des ressources humaines Groupe, à la performance opérationnelle et financière des filiales, à la structure financière des filiales, aux relations contractuelles et financières entre Maison-mère et filiales et à la revue régulière des risques identifiés des filiales et participations significatives ; le comité Groupe donne également son avis sur les projets de nomination des représentants légaux des filiales, filiales de 2^d rang et principales participations du Groupe. Le comité Groupe se prononce sur les projets d'investissements financiers des filiales et participations (à l'exclusion de Schiphol Group, TAV Airports et TAV Construction) inférieurs à 3 millions d'euros ; au-delà de ce montant les décisions sont prises conformément au règlement du Comité des Engagements (COE) Groupe (cf. *infra*). Concernant TAV Airports et TAV Construction, seuls les investissements de plus de 30 millions d'euros relèvent des prérogatives du Comité Groupe ;
- * le dispositif de pilotage des projets d'investissement repose notamment sur un ensemble de comités centraux relatifs aux investissements, présidés par le Président-Directeur général. En 2013, ils ont fait l'objet d'une restructuration et comprennent dorénavant :
 - un comité stratégique des investissements (CSI), qui a vocation à appréhender les différentes stratégies d'investissement dans une logique métier. Il examine, selon un programme annuel défini, les principales politiques sectorielles à moyen et long termes par une revue régulière des besoins, risques et opportunités. A la lumière de ces études et selon les choix stratégiques définis, le comité réalise une revue régulière des priorités et valide le programme pluriannuel d'investissements de chaque direction. Cet exercice est de nature à assurer la cohérence entre les orientations stratégiques par activité, les schémas et plans associés et le programme pluriannuel d'investissements,

- un comité des engagements (COE) Groupe qui examine systématiquement les projets d'investissements corporels et incorporels de la société Aéroports de Paris dépassant 3 millions d'euros, les principaux contrats en recettes ainsi que les décisions d'engagements fermes d'investissements financiers réalisés par la société Aéroports de Paris, ou d'investissements réalisés par les filiales et participations, enfin
- le comité de suivi des projets structurants (CSPS) qui examine les projets que le COE juge structurants ou spécifiques.

D'autres comités de pilotage inscrivent leur fonctionnement dans les processus propres à leur domaine de compétence ; les plus importants sont cités ci-après au fur et à mesure de l'exposé des activités auxquelles ils se rapportent.

Aéroports de Paris dispose ainsi d'une structure de direction simple, efficace et cohérente avec sa stratégie, la mieux à même de faire prendre les décisions de manière pertinente et au bon niveau, et de suivre leur exécution. Elle s'accompagne d'un dispositif de reporting contribuant à l'efficacité du pilotage du Groupe et de la société.

Les autres principes fondamentaux de l'organisation, que sont la politique de gestion des ressources humaines et la protection de l'information (systèmes d'information et autres supports), sont décrits au chapitre 3.6.1.

3.4 La diffusion de l'information en interne

Pour exercer ses responsabilités chaque collaborateur doit disposer des informations pertinentes, adaptées et fiables dont il a besoin.

Au niveau du gouvernement d'entreprise, les ordres du jour et les comptes rendus des séances du Comex sont établis par le Cabinet et diffusés par ses soins à ses membres. L'ensemble des directeurs est destinataire d'une revue de presse.

Le portail Intranet d'Aéroports de Paris assure la diffusion d'une communication générale sur les activités du Groupe et dans des domaines spécifiques selon l'actualité et présente une synthèse de la presse quotidienne. Les différents sites GED (Gestion 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 de l'entreprise aux principaux documents externes de nature réglementaire ou contractuelle concernant Aéroports de Paris ainsi qu'aux documents internes de portée transversale produits par les directions de l'entreprise. Il a pour objectif d'apporter à chacun une aide dans la recherche documentaire de base, en complément de l'information disponible sur les différents sites Intranet.

En complément, Aéroports de Paris diffuse une information générale ou thématique auprès de l'ensemble des salariés ou d'une population ciblée, au travers, notamment du *Journal d'Aéroports de Paris*, des bulletins d'information interne dont celui portant sur les modifications d'organisation, les nominations, les recrutements, les délégations de gestion et les tarifs.

Enfin, la convention annuelle cadres est l'occasion pour la Direction générale et le Comex de faire état des résultats généraux du Groupe, de présenter les perspectives et d'aborder des sujets thématiques ou spécifiques aux directions.

3.5 Le dispositif de gestion des risques

Aéroports de Paris est confronté comme toute entreprise à un ensemble de risques internes et externes susceptibles d'affecter la réalisation de ses objectifs et la pérennité de son développement. Dans ce contexte, la politique de gestion des risques du Groupe a pour objet d'assurer l'identification et la maîtrise optimale des risques qui peuvent toucher ses différents domaines d'activité. Elle est définie par le département risques et conformité, au sein de la Direction de la sûreté, du management des

risques et de la conformité, qui pilote son déploiement en s'appuyant sur le réseau des coordinateurs ARC et en contrôle l'application.

Au-delà du processus de gestion des risques, la Direction de la sûreté, du management des risques et de la conformité a en charge les politiques de gestion de crise, de retour d'expérience et de continuité d'activité.

Les risques significatifs auxquels le Groupe doit faire face sont décrits dans le chapitre 3 – Risques et gestion des risques – du rapport de gestion 2013, qui contient également un exposé de la politique de gestion des risques et de la politique de souscription de polices d'assurance.

3.5.1 La gestion des risques

Le département risques et conformité a pour ambition de permettre à l'ensemble des parties prenantes de disposer d'une vision globale juste, concertée et partagée des risques susceptibles d'avoir un impact négatif sur l'image, la performance et la pérennité du Groupe, ainsi que de leur niveau de maîtrise. Il a défini un processus systématique d'identification des risques et pilote la réalisation et le suivi de la cartographie des risques Groupe.

La méthodologie d'analyse des causes et de cotation des risques définit un cadre commun, identique quelle que soit l'entité concernée (Groupe, Maison-mère, filiale, direction, unité opérationnelle) et faisant référence à des catégories identifiées de causes et d'impacts.

La méthodologie retenue permet d'identifier les risques et les faiblesses de l'ensemble des activités de l'entreprise et des filiales, de les consolider et de les hiérarchiser en fonction de leur probabilité de survenance et de leur impact en termes financier, juridique, d'image, opérationnel et client, en tenant compte des éléments de maîtrise déjà mis en œuvre. Cette démarche permet de définir des actions préventives ou correctives, qui peuvent être locales ou globales.

La cartographie des risques Groupe est mise à jour annuellement grâce à des échanges avec les directions en intégrant les évolutions de l'environnement et des objectifs de l'activité ; ces réunions sont également l'occasion d'évoquer les opportunités qui sont à mettre en regard des risques relevés. Les risques majeurs et les risques inacceptables pour l'entreprise font l'objet d'une attention et d'un traitement prioritaires.

Après une revue en comité opérationnel des risques et du contrôle interne, qui réunit l'ensemble des directeurs concernés, cette cartographie est validée par le Comex puis présentée au comité d'audit et au conseil d'administration d'octobre.

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

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

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

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

3.5.2 La gestion de crise, les retours d'expérience et la continuité d'activité

Le dispositif mis en place par l'entreprise a pour objet d'assurer la continuité du commandement du Groupe et la qualité de sa réponse quand il est confronté à des menaces, des situations inattendues, des incidents, des situations dégradées ou de crise. Il doit contribuer à

maintenir au mieux les activités dans des niveaux de qualité satisfaisants et en restant conforme aux obligations de sûreté et de sécurité.

Le dispositif de gestion de crise ou de situation dégradée, défini par la Direction de la sûreté, du management des risques et de la conformité, s'organise autour d'une permanence centrale et de trois permanences plate-forme, ces dernières intervenant sur l'ensemble des activités du Groupe dans leurs limites géographiques et de responsabilité respectives. Un guide de permanence centrale décrit un schéma d'alerte et fixe clairement le partage des missions entre la permanence centrale et les permanences plate-forme. Le PC de permanence centrale s'appuie sur la permanence de fonctionnement assurée par chaque entité ou service opérationnel, et notamment par les PC plate-forme et, en cas de besoin, apporte un soutien ou coordonne la gestion de crise sur l'ensemble du périmètre d'Aéroports de Paris. Pour maintenir le dispositif à un niveau d'efficacité optimale, des exercices de simulation du bon fonctionnement des procédures sont menés plusieurs fois par an (ex. : exercice « accident d'aéronef » réalisé le 21 mars 2013 à Paris-Charles de Gaulle).

La politique de retour d'expérience (REX) définie par la Direction de la sûreté, du management des risques et de la conformité comprend une méthodologie (analyse de la gestion des incidents/événements survenus) et des principes de partage afin d'harmoniser les actions engagées par les directions et filiales dans le domaine de la capitalisation des expériences vécues.

En matière de continuité d'activité, les directions d'aéroport disposent de PCA (Plans de Continuité d'Activité) opérationnels sur des thèmes divers.

3.6 Les dispositifs et procédures de contrôle permanent

Les dispositifs et procédures de contrôle permanent ont pour objectif d'exercer une surveillance en continu des activités d'Aéroports de Paris afin de maîtriser leur conduite. Ils permettent de s'assurer de l'application des normes, procédures et recommandations qui contribuent à la mise en œuvre des orientations de la Direction générale.

Le département risques et conformité, au sein de la Direction de la sûreté, du management des risques et de la conformité, a en charge la conception et l'animation du dispositif de contrôle interne ainsi que son déploiement selon une démarche appliquée de manière cohérente et homogène sur l'ensemble du Groupe, dans le respect du cadre de référence de l'AMF, et en tenant compte de son organisation.

L'organisation des activités de l'entreprise s'appuie sur une structure mixte, alliant directions fonctionnelles et directions opérationnelles, et sur le principe de subsidiarité visant à ce que les décisions soient prises au niveau le plus pertinent possible. Un certain nombre de ces directions s'appuient sur des systèmes de management annuellement réévalués par des organismes de certification agréés.

Les directions fonctionnelles définissent dans leur domaine de compétence les politiques transversales qui s'imposent à l'ensemble de l'entreprise, ainsi que les règles standards d'application et de reporting associées. Assumant pour la plupart un double rôle de prescripteur et d'expertise/conseil, elles s'assurent de la connaissance de ces politiques et règles au sein de l'entreprise, assistent l'ensemble des directions dans leur mise en œuvre et en contrôlent l'application ; elles ont un droit et un devoir d'alerte en cas de non-application de celles-ci.

Dans le cadre de la conduite de leurs activités, des revues de performance intéressant les principales directions fonctionnelles, les entités opérationnelles et les filiales examinent sur un rythme annuel ou biannuel les plans opérationnels à trois ans qu'elles ont établis sur la base de la lettre de cadrage annuelle. Les revues de performance intègrent en majorité des indicateurs portant sur les audits, les risques et les dispositifs de contrôle interne.

3.6.1 Les politiques et organisations mises en place par les directions fonctionnelles

Dans les domaines exposés ci-dessous, les dispositifs de contrôle interne sont déterminés et organisés par les directions fonctionnelles, au titre de leur fonction transversale et/ou de la spécificité de leur activité.

LE DÉVELOPPEMENT DURABLE ET L'ENVIRONNEMENT

Au titre de sa responsabilité sociétale d'entreprise (RSE), axe stratégique d'Aéroports de Paris, l'entreprise mène une politique environnementale et sociétale proactive destinée à accompagner sa croissance, et pilotée par la Direction de l'environnement et du développement durable au sein du Groupe, au travers notamment du comité directeur du développement durable. Les domaines RSE sont pilotés par des entités fonctionnelles (Direction des ressources humaines pour les aspects sociaux, Direction de la satisfaction clients pour la relation clients, Direction des achats pour les achats durables, Direction de la sûreté, du management des risques et de la conformité pour la gestion des risques et le contrôle interne).

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

Cette politique s'appuie sur la réduction des impacts environnementaux des activités de l'entreprise et sur les programmes et partenariats de coopération économique et sociale avec ses territoires d'entreprise.

Aéroports de Paris a également le souci de sa responsabilité sociale vis-à-vis de ses salariés et le respect des intérêts de ses clients et fournisseurs, domaines de la RSE pilotés par les directions concernées. À ce titre, la Direction de l'environnement et du développement durable coordonne et promeut la politique RSE au sein du Groupe : un dispositif de formation de l'ensemble des cadres et managers à la RSE a été lancé avec un premier forum consacré à la RSE, ses enjeux et sa déclinaison dans les pratiques managériales en novembre 2013.

Conformément au décret n°2012-557 relatif aux obligations de transparence des entreprises en matière sociale et environnementale, le cabinet KPMG SA a été désigné en novembre 2013 tiers certificateur indépendant des informations sociales et environnementales devant figurer au rapport de gestion du Groupe.

La Direction de l'environnement et du développement durable anime la démarche de notation extra-financière avec l'appui d'interlocuteurs dédiés au sein des directions et des filiales. La notation extra-financière porte sur les domaines du gouvernement d'entreprise, de l'environnement et de l'engagement sociétal, des ressources humaines, des droits humains et des comportements sur les marchés. Elle est effectuée depuis 2009 par l'agence de notation indépendante VIGEO (informations concernant le référentiel consultables sur le site officiel www.vigeo.com). La grille de lecture adoptée par VIGEO est cohérente avec les lignes directrices de la norme ISO 26000, référentiel de la performance en matière de RSE qu'a souhaité retenir la Direction de l'environnement et du développement durable.

Depuis 2011, cet exercice se déroule une année sur deux, cette périodicité permettant de tenir compte des délais nécessaires à l'accomplissement de certains plans d'action, les recommandations émises par VIGEO étant insérées dans la note de cadrage annuelle du Président-Directeur général pour être intégrées dans les plans opérationnels. En 2013, il n'y a pas eu de notation extra-financière ; pour mémoire, la notation du Groupe est passée en 2012 de la note 3 à la note 3+ sur une échelle de 1 à 4.

En matière environnementale, la Direction de l'environnement et du développement durable définit l'accompagnement transversal des démarches de management environnemental pour le Groupe, en cohérence avec la politique environnementale et énergétique.

Cette dernière est déclinée en politiques thématiques (notamment énergie, déchets, eau, déplacements air et émission, biodiversité) qui décrivent pour chaque domaine le contexte, les enjeux et les objectifs fixés, précis et mesurables. Elles permettent ainsi de prévenir et de

limiter les impacts directs des activités d'Aéroports de Paris, et dans la mesure du possible indirects. En 2013, Aéroports de Paris a engagé des travaux visant à mettre en place un système de management de l'énergie structuré, permettant de se rapprocher des exigences de la norme ISO 50001, en complément de la norme ISO 14001 pour laquelle Aéroports de Paris maintient sa conformité.

Les directions opérationnelles (Paris-Charles de Gaulle, Paris-Orly, Paris-Le Bourget et 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 et la Direction des systèmes d'information déclinent la politique environnementale et énergétique pour leur activité.

La réalisation des actions et les bénéfices engendrés sont mesurés et quantifiés grâce aux indicateurs suivis périodiquement.

L'EXPÉRIENCE CLIENT

L'amélioration significative de la qualité de service et de l'expérience client est une priorité stratégique pour le Groupe et un enjeu majeur de compétitivité inscrit dans le CRE 2 signé avec l'État sur la période 2011-2015.

Le dispositif en place pour répondre aux attentes des clients passagers s'appuie sur la structure suivante : la Direction de la satisfaction clients, deux directions qualité clients au sein des directions d'aéroport Paris-Charles de Gaulle et Paris-Orly et le réseau des responsables marketing qualité dans les unités opérationnelles ; du fait de la spécificité de son activité, la direction de Paris-Le Bourget a mis en place un suivi de l'expérience client qui repose notamment sur une enquête menée chaque année auprès de ses principaux clients et sur plusieurs réunions annuelles d'échange auxquelles ils sont associés.

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

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

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

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

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

Concernant les occupants du parc immobilier, qu'ils soient externes ou internes, la Direction de l'immobilier s'assure en permanence de l'adéquation entre les biens et/ou services qui leur sont fournis et leurs attentes.

Pour suivre la satisfaction de l'ensemble des clients, la Direction marketing et commerces conçoit et réalise les enquêtes de satisfaction, dans le cadre de l'Observatoire des passagers, ainsi que des enquêtes spécifiques sur des sujets particuliers en collaboration avec les autres directions et pilote le suivi des réponses aux réclamations.

LE DOMAINE JURIDIQUE

La Direction juridique et des assurances garantit la sécurité juridique des actes et décisions pris par l'entreprise en assurant une mission de conseil juridique auprès de l'ensemble des directions et filiales du Groupe. Elle définit et met en œuvre une politique d'assurance et une politique de gestion du patrimoine documentaire, et diffuse les procédures juridiques associées.

La Direction juridique et des assurances a pour mission de coordonner, animer et orienter globalement la fonction juridique au niveau du Groupe, sous réserve des matières relevant du droit fiscal et de celles qui, hors le contentieux, relèvent du droit social. 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.

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

La charte des juristes du réseau juridique décrit les règles de déontologie et les bonnes pratiques que chaque juriste de la société Aéroports de Paris membre du réseau juridique s'engage à observer. Il est en particulier stipulé que le juriste, pour remplir sa mission, doit connaître « la cartographie des risques juridiques et les exigences fixées par l'entreprise et le Groupe en matière de conformité réglementaire et de contrôle interne ».

LES RESSOURCES HUMAINES

La politique des ressources humaines doit permettre à l'entreprise d'atteindre ses objectifs en développant son efficacité collective et individuelle et sa responsabilité sociétale, tout en maintenant des rapports sociaux équilibrés, indispensables à la conduite de ses projets.

La politique RH s'articule, dans le respect des engagements RSE de l'entreprise, autour de quatre grands thèmes : l'emploi, le développement managérial, les rémunérations, la santé et la sécurité au travail.

La qualité et la compétence des femmes et des hommes sont des facteurs essentiels pour la maîtrise des risques, le développement et la mise en œuvre du dispositif de contrôle interne. Afin d'assurer une bonne adéquation des compétences des personnels aux besoins d'Aéroports de Paris, la politique de l'emploi a pour ambition d'anticiper et de piloter les évolutions des métiers et de l'emploi et d'aider les salariés à s'adapter à ces évolutions, en s'appuyant notamment sur le levier majeur qui constitue la formation. Dans un contexte économique contraint, Aéroports de Paris propose un Plan de Départs Volontaires (PDV) pouvant conduire à l'ouverture au départ de 370 postes. Parallèlement, afin de renforcer ses métiers stratégiques, l'entreprise s'engage à dynamiser les recrutements pour les métiers d'accueil et de maintenance. En matière de responsabilité sociétale, les leviers d'action de la politique de l'emploi d'Aéroports de Paris s'appuient sur les objectifs et les dispositions des accords collectifs – égalité professionnelle femme-homme, emploi des personnes handicapées. Il est à noter que l'accord « seniors » conclu en 2009 est arrivé à échéance le 31 décembre 2012. Néanmoins, la direction d'Aéroports de Paris s'est engagée à maintenir ses dispositions jusqu'à la conclusion d'un accord « contrat de génération » et au plus tard jusqu'au 31 décembre 2013. Un projet de contrat de génération a été négocié mais, n'ayant pas abouti à la signature d'un accord collectif avec les organisations syndicales représentatives, un plan d'actions a été élaboré. Les leviers de la politique de l'emploi font également appel à des dispositifs sur l'emploi des jeunes des quartiers prioritaires.

La politique de développement managérial à l'attention des managers d'équipe ou de projet a pour objectif de favoriser le développement professionnel et d'améliorer la performance de l'entreprise, dans le respect de l'équilibre social.

La politique de rémunération est structurée par le statut du personnel d'Aéroports de Paris. Les règles de rémunération sont complétées

par les accords salariaux, les accords portant sur l'intéressement et la participation et par les dispositifs d'épargne salariale.

La politique de santé et sécurité au travail d'Aéroports de Paris est attentive à la prévention des risques professionnels, et plus particulièrement des risques psychosociaux, ainsi qu'à la pénibilité au travail ; un accord « Bien vivre au travail » a été signé le 28 août 2013 et des travaux sont en cours en vue de la signature d'un accord sur la prévention de la pénibilité.

La mise en œuvre et le suivi de la politique des ressources humaines au sein d'Aéroports de Paris s'appuient particulièrement sur le réseau RRH ; en 2013, les RRH de direction ont été associés une fois par mois au comité de direction DRH élargi de la société Aéroports de Paris. Au niveau du Groupe, la directrice des ressources humaines de la Maison-mère organise trimestriellement une réunion avec ses homologues dans les quatre filiales détenues à 100 % et mène avec elles des travaux dans son domaine (mobilité, prévoyance, RSE...). Un reporting semestriel sous la forme d'un « rapport social RH Groupe » est produit.

Concernant la gestion des salariés à l'international, trois directions interviennent : la Direction des ressources humaines, la Direction internationale et des participations et la direction de la sûreté, du management des risques et de la conformité. La Direction des ressources humaines et la Direction internationale et des participations définissent et mettent en place conjointement la politique de mobilité internationale et de mobilité entre les filiales et la Maison-mère. La Direction de la sûreté, du management des risques et de la conformité pour sa part conçoit et pilote de façon proactive le dispositif de protection des expatriés et des missionnaires du Groupe à l'international. Pour conforter les échanges et l'information, un séminaire réunissant les expatriés est organisé tous les ans, un site dédié est mis à disposition des salariés sur l'Intranet de l'entreprise et des formations de sensibilisation à la sécurité à l'international sont régulièrement dispensées.

LE DOMAINES DES ACHATS

La Direction des achats a pour objectifs principaux d'assurer la maîtrise des dépenses tout en garantissant l'excellence du niveau de service pour les clients d'Aéroports de Paris, et de réduire les coûts d'achats pour contribuer à une amélioration du coût total d'exploitation des différentes activités.

La politique achats définie par la Direction des achats s'inscrit dans cette perspective. Elle se décline autour des trois axes majeurs que sont la qualité au meilleur prix et dans les meilleurs délais, la relation fournisseurs et les achats durables.

L'entreprise s'est fixée comme ambition d'optimiser le processus achats afin de maîtriser les risques de fraude et de surcoût, de contribuer à la performance collective par la réduction des délais de traitement, de sécuriser les consultations et la rédaction des marchés, et de favoriser les synergies au sein du Groupe.

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

Le mode de passation des contrats et marchés est régi par les règles de la commande publique applicables à Aéroports de Paris conformément à la directive 2004/17 du 31 mars 2004 portant coordination des procédures de passation des marchés dans les secteurs de l'eau, de l'énergie, des transports et des services postaux. Ces règles sont décrites dans le RGM – Règlement général de passation des Marchés.

La Direction des achats, assistée des juristes de l'entreprise, exerce un contrôle a priori de la régularité des marchés signés par Aéroports de Paris, qui est complété par des contrôles a posteriori effectués par la Direction juridique et des assurances.

Afin de clarifier et harmoniser dans l'entreprise les pratiques et niveaux de service entre la fonction achats et les prescripteurs, des conventions de service sont contractées et revues chaque année entre la Direction des achats et les vingt unités opérationnelles les plus significatives, permettant ainsi de couvrir plus de 95 % de l'activité achats. Les indicateurs qui figurent dans ces conventions, élaborés en collaboration avec les directions, sont intégrés dans les tableaux de bord mensuels de la Direction des achats.

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

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

La commission consultative des marchés (CCM) examine et donne un avis sur les projets de marchés dont le montant est supérieur à un seuil fixé par le Président-Directeur général et vérifie la conformité des procédures de passation des marchés aux lois et règlements applicables à Aéroports de Paris. En outre, elle est informée :

- * annuellement des marchés passés en application des accords-cadres qui ont été présentés à son examen ;
- * des avenants qui ont pour effet d'augmenter le montant du marché au-delà du seuil d'examen ;
- * des avenants qui ont pour effet d'augmenter de plus de 10 %, le montant prévu au marché initial et/ou d'allonger la durée d'un marché présenté à la CCM.

LA PROTECTION DE L'INFORMATION

Les différents métiers exercés au sein du groupe Aéroports de Paris, leurs évolutions et les écosystèmes qui les entourent, reposent sur le traitement et l'échange quotidien d'informations. Le patrimoine informationnel est donc un actif critique pour le Groupe, qu'il convient de préserver.

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

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

En particulier, la PPI fixe des « règles d'usage » et un code de bonne conduite pour la sécurité de l'information d'Aéroports de Paris (annexé au règlement intérieur de la société), qui précisent les dispositions que chaque salarié d'Aéroports de Paris doit respecter dès lors qu'il utilise une ressource informatique.

LES SYSTÈMES D'INFORMATION ET LEUR SÉCURITÉ

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

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

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

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

Les filiales, pour leur part, ont la responsabilité de leurs propres SI.

En plus de son rôle d'éditeur de solutions du SI, d'exploitant informatique et de maître d'ouvrage délégué sur le domaine télécom, la DSI joue aussi celui d'intégrateur pour satisfaire les besoins des différentes entités d'Aéroports de Paris, en s'appuyant sur ses compétences propres, celles de la filiale Hub One, voire de compétences externes si nécessaire.

L'organisation autour des SI s'appuie sur les bonnes pratiques du management du système d'information ITIL (*Information Technology Infrastructure Library* pour « Bibliothèque pour l'infrastructure des technologies de l'information »), partagées progressivement par l'ensemble des parties prenantes. ITIL est un référentiel très large qui permet d'organiser un système d'information, d'améliorer son efficacité, d'en réduire les risques et d'augmenter la qualité des services informatiques fournis.

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

Depuis juillet 2013, le pilotage de la sécurité des SI est sous la responsabilité de la DSI, et plus particulièrement du Responsable de la sécurité des SI (RSSI) qui élabore la Politique de Sécurité des Systèmes d'Information (PSSI), assure le support à sa mise en œuvre et définit un dispositif d'évaluation de la maîtrise des risques.

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

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

LA SÛRETÉ

La Direction de la sûreté, du management des risques et de la conformité inscrit son action dans le cadre de textes réglementaires qui précisent les rôles et responsabilités respectifs de chaque opérateur présent sur les aéroports ou contribuant au transport aérien.

Pour Aéroports de Paris, elle conçoit et propose la politique de sûreté, définit les conditions de sa mise en œuvre et en coordonne le déploiement au sein du Groupe. Elle joue le rôle central d'analyse et de diffusion des obligations réglementaires auprès des directions d'aéroport et veille à la cohérence entre elles des procédures locales propres à chaque plate-forme.

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

La réglementation qui régit le domaine de la sûreté est déclinée localement en programmes de sûreté pour les aéroports Paris-Charles de Gaulle, Paris-Orly, Paris-Le Bourget et les Aérodromes d'aviation générale. Les règles et procédures cadres de ces programmes de sûreté, et des programmes d'assurance qualité qui y sont intégrés, sont fixées par la Direction de la sûreté, du management des risques et de la conformité. Cette dernière valide les dispositions des programmes de sûreté avant que les directeurs des aéroports les soumettent à l'approbation des préfets. En dernier lieu, sous l'autorité du préfet territorialement compétent, la police aux frontières, la gendarmerie des transports aériens, l'administration des douanes et la Direction générale de l'aviation civile exercent un contrôle strict du respect des prescriptions réglementaires sur les plates-formes.

La Direction de la sûreté, du management des risques et de la conformité veille à la bonne application de la réglementation et en assure le suivi au travers des remontées d'informations des systèmes de management mis en place par les directions d'aéroport et des audits de préparation aux inspections de l'Union européenne et de la DGAC le cas échéant. En 2013, des revues de direction consacrées à la sûreté ont été instituées avec les directions Paris-Charles de Gaulle et Paris-Orly.

La Direction de la sûreté, du management des risques et de la conformité est présente aux revues de performance des unités opérationnelles afin de s'assurer de la prise en compte des préconisations qu'elle émet. Elle suit par ailleurs de manière précise, au cours d'une revue de performance annuelle, l'état d'avancement des investissements liés à des mises en conformité réglementaire.

Elle élabore les éléments relatifs à la sûreté qui sont intégrés par la Direction du contrôle de gestion au tableau de bord mensuel présenté au Comex.

L'action de la Direction de la sûreté, du management des risques et de la conformité s'appuie sur le réseau sûreté dont elle assure l'animation ; ce réseau contribue à la standardisation et au partage des pratiques au sein du Groupe.

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

LA SÉCURITÉ

Le domaine de la sécurité recouvre la sécurité relative aux aéronefs, dite aéroportuaire, et la protection des personnes et des installations.

La sécurité aéroportuaire porte sur les dispositions de nature à assurer en toute sécurité l'aménagement, le fonctionnement et l'usage des équipements, biens et services aéroportuaires nécessaires à la circulation des aéronefs. Ces dispositions doivent intégrer notamment

les normes relatives au sauvetage et à la lutte contre les incendies d'aéronefs (SLIA) et celles relatives à la prévention du péril animalier.

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

La DGAC contrôle et surveille systématiquement l'ensemble des activités dans ce domaine, notamment toute évolution significative des infrastructures et des procédures opérationnelles, et délivre un certificat de sécurité aéroportuaire à tout exploitant d'aérodrome démontrant que les dispositions mentionnées ci-dessus ont été prises. Les directions d'aéroport mettent en place les dispositifs pour s'assurer de l'obtention et du maintien du certificat de sécurité aéroportuaire.

En matière de protection des personnes et des installations, les politiques de prévention prises en réponse aux mesures et réglementations établies par l'État sont définies par la Direction de la sûreté, du management des risques et de la conformité, qui s'assure de leur mise en œuvre au niveau des directions de l'entreprise. Il s'agit notamment des mesures relatives au Plan Vigipirate, aux obligations en matière de Défense, au statut d'OIV (Opérateur d'importance vitale), aux mesures de prévention incendie dans les ERP (Établissements recevant du public), de la protection sanitaire (plan Pandémie)... Dans le cadre du statut d'OIV, les Plans Particuliers de Protection (PPP) établis en application du Plan de sécurité opérateur (PSO) sont mis en œuvre par les différentes entités concernées de l'entreprise. Dans le cadre des missions d'OIV d'Aéroports de Paris, le RPI (cf. supra « La protection de l'information ») a été désigné Autorité qualifiée pour la sécurité des systèmes d'information (AQSSI), par arrêté du 26 août 2013.

Pour leur part, les directions d'aéroport et la Direction de l'immobilier sont chargées d'assurer la sécurité du patrimoine et des bâtiments placés sous leur responsabilité et des personnes qu'ils abritent. Elles s'assurent à ce titre du respect des obligations incombant au propriétaire (mises aux normes et mesures liées notamment au développement durable).

Enfin, concourant à la fois à la protection des aéronefs et des personnes, les pôles de viabilité hivernale (PVH) mis en place sur chacun des aéroports Paris-Charles de Gaulle, Paris-Orly et Paris-Le Bourget concentrent toutes les activités et les moyens dédiés à la neige et au dégivrage, définissent les règles, procédures et modes opératoires dans ces domaines. Ils couvrent les activités côté piste (routes, voies de circulation avions, pistes, aires de dégivrage...) et le réseau routier côté zone 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 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 définit et propose la politique immobilière aéroportuaire et de diversification (hors terminaux passagers et aviation d'affaires, et bâtiments associés) ;
- * le pôle aménagement et développement définit et propose, au travers de plans de masse et de schémas d'évolution à long terme, une politique d'aménagement des plates-formes qui permette une conduite équilibrée des politiques sectorielles (capacité aéronautique, immobilière, transport, environnement) et l'intégration des préoccupations du développement durable et de la responsabilité sociétale.

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

- * pour la maîtrise d'ouvrage : par les trois directions d'aéroport et la Direction de l'immobilier d'une part, et par la Direction de la maîtrise d'ouvrage déléguée, qui vient en assistance aux maîtres d'ouvrage, d'autre part ;
- * pour la maîtrise d'œuvre : par la Direction de l'ingénierie et de l'architecture.

La séparation des rôles et responsabilités permet d'organiser une relation structurée du type donneur d'ordre/pilote à même de garantir l'atteinte des objectifs définis par la maîtrise d'ouvrage en termes de délais, coûts et qualité. Cette relation se traduit, entre le maître d'ouvrage et le maître d'ouvrage délégué, par une lettre de cadrage (objectifs, étude de la rentabilité du projet), confirmée par une lettre de mission (lancement de la construction de l'ouvrage). Les relations entre la maîtrise d'ouvrage déléguée et la maîtrise d'œuvre sont quant à elles régies par une convention de maîtrise d'œuvre qui fait l'objet d'un suivi de projet régulier.

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

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

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

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

Concernant les aménagements immobiliers situés sur son périmètre d'intervention, la Direction de l'immobilier a pour mission de valoriser et densifier les actifs de l'entreprise. Cette direction pilote également les grands projets immobiliers sur le périmètre géographique de l'aéroport Paris-Le Bourget et des Aérodromes d'aviation générale, en liaison avec la direction de l'aéroport Paris-le Bourget. Ces directions conçoivent ensemble le plan de développement immobilier d'Aéroports de Paris.

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

3.6.2 Les systèmes de management, support au dispositif de contrôle interne opérationnel

Dans leurs activités opérationnelles, non transversales, les directions inscrivent leur action dans des démarches de systèmes de management qui attestent de la formalisation des pratiques professionnelles, de l'analyse et de la maîtrise des enjeux liés aux normes concernées, de la conformité à la réglementation, et de l'inscription de tous les personnels dans la démarche d'amélioration continue.

Les systèmes de management font le plus souvent l'objet d'une démarche de certification qui se traduit à ce jour par cinq certifications ISO 9001 (système de management de la qualité), deux certifications BS-OHSAS 18001 (système de management de la santé et de la sécurité au travail), quatre certifications ISO 14001 (système de management environnemental), une certification IFACI (Institut français de l'audit et du contrôle internes) portant sur le RPAI, référentiel professionnel de l'audit interne, et une accréditation ISO 17025 (essais en laboratoire).

Le pôle support aux certifications du département risques et conformité, au sein de la Direction de la sûreté, du management des risques et de la conformité, assiste les unités du Groupe dans leurs démarches de mise en conformité avec les différents référentiels de management retenus et contribue ainsi à une meilleure maîtrise opérationnelle des entités.

Les activités opérationnelles au cœur du fonctionnement aéroportuaire relèvent des directions d'aéroport qui s'appuient principalement sur des référentiels externes et internes spécifiques à leurs activités. Les actions qu'elles engagent relèvent :

- * des obligations réglementaires de l'entreprise, déterminées par le Code de l'aviation civile et par le cahier des charges de la société Aéroports de Paris (annexe 1 du décret n° 2005-828 du 20 juillet 2005) pour ce qui concerne :
 - l'environnement, couvert par la norme ISO 14001,
 - la sûreté du transport aérien, qui fait l'objet de programmes de sûreté sur la base desquels est délivré un agrément de sûreté (cf. art L. 6342-1 du code des transports),
 - la sécurité aéroportuaire, pour laquelle sont délivrés des certificats de sécurité aéroportuaire par le ministre chargé de l'Aviation civile (cf. art. L. 6331-3 du Code des transports) ;
- * et de démarches de progrès qui leur sont propres pour ce qui concerne :
 - la qualité, couverte par la norme ISO 9001,
 - la santé et la sécurité au travail, couvertes par la norme BS-OHSAS 18001.

Les aéroports Paris-Charles de Gaulle et Paris-Orly organisent chacun leur démarche d'amélioration continue dans le cadre d'un SMI – Système de Management Intégré – qui comprend les exigences, les normes et les référentiels réglementaires ou spécifiques relatifs aux cinq thèmes cités ci-dessus. Les MMI – Manuel de management intégré – présentent l'organisation, les objectifs et les engagements de chacun des deux aéroports ainsi que les dispositions managériales et méthodologiques à respecter pour qu'ils assurent leurs missions. Une politique générale SMI officialisant cette démarche a été signée par chacun des directeurs des aéroports Paris-Charles de Gaulle et Paris-Orly.

En 2013, l'audit de suivi de la certification du SMI de l'aéroport Paris-Charles de Gaulle, portant sur les thèmes de la qualité, de la santé et sécurité au travail et de l'environnement, a confirmé le certificat, valable jusqu'en avril 2014. En juin 2013, l'aéroport Paris-Orly a obtenu la certification de son SMI sur les mêmes thèmes, pour une période de trois ans.

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

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

Pour sa part, la Direction de l'immobilier décline localement le système de management environnemental et s'intègre dans le périmètre des certifications attribuées aux aéroports.

En matière de sûreté, les programmes de sûreté, incluant les programmes d'assurance qualité, des aéroports Paris-Charles de Gaulle, Paris-Le Bourget et Paris-Orly ont été approuvés par les préfets territorialement compétents respectivement en avril 2009, juin 2012 et mars 2013 pour une durée de cinq ans chacun. Dans le cadre de la certification des SMI, la qualité de l'activité sûreté des aéroports Paris-Charles de Gaulle et Paris-Orly est intégrée dans le périmètre soumis à la certification ISO 9001.

Les 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, prévoyant notamment des travaux importants sur les voies de circulation avions, a été validé par la Direction de la sécurité de l'Aviation Civile.

3.6.3 Le dispositif et les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatifs à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière

Les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière couvrent les processus de pilotage de l'organisation comptable et financière et d'alimentation des données comptables. Elles relèvent de la Direction finances et stratégie, de la Direction des comptabilités et de la Direction du contrôle de gestion, qui appartiennent au pôle finances, stratégie et administration, ainsi que de la Direction internationale et des participations.

La Direction du contrôle de gestion poursuit, en coordination avec les Directions des comptabilités et des achats, la conduite d'un projet de simplification et de sécurisation des processus de gestion et des processus de contrôle associés. Il porte sur les achats/approvisionnements, l'administration des ventes, et la comptabilité/contrôle de gestion ; son périmètre couvre Aéroports de Paris SA et les filiales.

PROCESSUS DE PILOTAGE DE L'ORGANISATION COMPTABLE ET FINANCIÈRE

Organisation

La Direction finances et stratégie assure le pilotage stratégique et financier du Groupe. Elle est garante de l'exécution du CRE, en cohérence avec le plan stratégique, pilote les principaux leviers de la régulation économique, assure des missions d'expertise financière et d'études prospectives, et est en charge de la communication financière. Pour sa part, la Direction internationale et des participations est en charge de l'alignement des objectifs financiers des filiales et participations sur ceux du Groupe, ainsi que du pilotage et du contrôle opérationnels et

financiers des filiales et des participations. Ces deux directions mettent en œuvre, sur leurs périmètres respectifs, des stratégies maximisant la création de valeur pour le Groupe.

La Direction des comptabilités met à la disposition des différents organes de la société des informations comptables et financières leur permettant de piloter leurs performances dans le cadre de la stratégie de l'entreprise. Elle a la responsabilité de la production des comptes sociaux et consolidés en conformité avec les normes comptables françaises et internationales en vigueur ainsi que de la mise en place de procédures comptables fiables. Depuis début 2013, le pôle fiscalité est rattaché à la Direction des comptabilités.

La Direction du contrôle de gestion fournit à la Direction générale et aux différentes directions des informations et des analyses financières leur permettant de piloter leur performance. Elle contribue à la fixation et au suivi d'objectifs financiers et à la détermination d'éventuelles actions correctrices en vue d'assurer la pérennité économique du Groupe. Elle s'appuie sur une filière contrôle de gestion qu'elle anime.

Normes comptables

Le livre des procédures comptables regroupe principalement la présentation de la fonction comptable, les grands principes comptables ainsi que l'intégralité des notes et procédures comptables applicables à l'entreprise. Ces dernières sont revues régulièrement et actualisées en cas de modifications structurantes. Les facteurs de risques et les éléments de maîtrise mis en place y sont toujours intégrés.

Systèmes d'information

Les dispositifs et procédures s'appuient notamment sur un système d'information articulé autour des progiciels SAP pour les comptabilités générale et analytique, SAP BFC pour la consolidation et le reporting, et Hyperion Interactive Reporting pour la rédaction des tableaux de bord.

Le pôle SI gestion finances de la Direction des systèmes d'information assure, pour les directions concernées du pôle finances, stratégie et administration, l'expertise fonctionnelle, l'administration et le support des systèmes d'information comptables et financiers, l'assistance à la maîtrise d'ouvrage et la maîtrise d'œuvre des projets informatiques dans ce domaine.

Outils de pilotage

La Direction du contrôle de gestion produit tous les mois, en s'appuyant notamment sur les notes d'analyse établies par les entités, un tableau de bord destiné au Comex. Il intègre les comptes mensuels consolidés du Groupe ainsi que l'information sectorielle comparable à l'information comptable établie conformément à la norme IFRS 8.

Elle conçoit le processus de déclinaison du plan stratégique en plans opérationnels et budgets, ainsi que le dispositif de revues de performance annuelles ou biennuelles. Elle prépare les notes de cadrage annuelles envoyées par le Président-Directeur général aux directions et filiales pour l'établissement des plans opérationnels. La Direction internationale et des participations est associée à la rédaction des notes de cadrage adressées aux filiales.

La Direction du contrôle de gestion pilote son référentiel de gestion analytique et le transcrit dans les schémas de gestion de SAP/CO ; elle produit les documents analytiques souhaités selon les axes et segments définis par l'entreprise et les communique au Comex et aux directions concernées. Ces éléments font l'objet d'une revue analytique semestrielle dont les résultats sont communiqués aux Commissaires aux comptes, à la Direction finances et stratégie et aux directions concernées.

PROCESSUS CONCOURANT À L'ÉLABORATION DE L'INFORMATION COMPTABLE ET FINANCIÈRE

Processus opérationnels d'alimentation des comptes

L'ensemble des processus alimentant les comptes, notamment les ventes, les achats, la gestion des immobilisations et de la trésorerie font l'objet de procédures spécifiques, de suivis, de règles de validation, d'autorisation et de comptabilisation.

Clôture des comptes, consolidation et informations de gestion

Le processus de clôture des comptes sociaux et consolidés est encadré par des instructions figurant dans le livre des procédures comptables et le manuel de consolidation. Il repose sur un calendrier détaillé, diffusé à toutes les sociétés du périmètre consolidé de façon à assurer le respect des délais et la cohérence de la préparation des états financiers, avec toute la qualité attendue.

En appui de la Direction des comptabilités, la filière des contrôleurs de gestion contribue au processus de clôture des comptes dans le cadre d'un contrôle de cohérence des données.

De plus, les responsables des unités opérationnelles, de certaines unités fonctionnelles et des sociétés consolidées attestent, par la signature d'une lettre d'engagement, de l'exactitude des informations comptables communiquées, afférentes à leur périmètre de responsabilité.

Communication financière

En tant qu'émetteur de l'information réglementée, la Direction finances et stratégie exerce une maîtrise de l'élaboration et de la diffusion des messages à caractère financier. Elle est chargée de valider, avec la Direction juridique et des assurances, les projets de communication contenant une « information sensible », c'est-à-dire une information financière ou juridique, ou ayant des implications financières ou juridiques, une indication chiffrée et/ou une information susceptible d'avoir une influence sur le cours de bourse d'Aéroports de Paris.

Deux procédures, portant l'une sur la communication du groupe Aéroports de Paris et l'autre sur la communication financière du Groupe, visent à garantir la fiabilité de l'information, notamment financière, et à s'assurer du respect par le Groupe de ses obligations dans ce domaine.

Un calendrier annuel des principales obligations périodiques du Groupe en matière de communication comptable, financière et vis-à-vis des actionnaires, est établi par la Direction juridique et des assurances et diffusé en interne.

3.7 La surveillance périodique du dispositif

La surveillance du dispositif de contrôle interne et de gestion des risques, permettant son amélioration continue, est assurée par la Direction de l'audit et par des structures externes telles que les Commissaires aux comptes et d'autres organismes relevant, notamment, des services de l'État.

3.7.1 La Direction de l'audit

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

La Direction de l'audit a pour objectif de donner à l'entreprise et au Groupe une assurance raisonnable sur le degré de maîtrise de ses opérations, leur conformité aux lois et règlements et aux procédures internes mises en place, le respect des orientations stratégiques et des instructions de la Direction générale, et la fiabilité des informations

financières. Dans ce cadre, elle s'assure que les risques significatifs (opérationnels, financiers, de conformité) sont pris en compte de manière appropriée et que toutes les conditions sont réunies pour sécuriser, fiabiliser, développer l'activité du Groupe. 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. La directrice de l'audit a attesté, lors de la séance du comité d'audit du 19 février 2013, avoir exercé son activité d'audit en toute indépendance. En outre, la direction est en relation avec les Commissaires aux comptes qu'elle rencontre régulièrement.

La direction a pour vocation d'intervenir dans tous les domaines d'activité de l'entreprise et de ses filiales. Elle met en œuvre le programme d'audit annuel validé par le Comex et présenté au comité d'audit. Adhérente de l'IFACI (Institut français de l'audit et du contrôle internes), elle applique les normes internationales de la profession.

La mission, les pouvoirs et les responsabilités de l'audit interne sont définis dans la charte de l'audit interne du Groupe, à laquelle est annexé un code de déontologie de l'auditeur.

En matière d'audit, la certification IFACI obtenue en 2008 a été renouvelée en 2011 sans aucune non-conformité ; l'audit de suivi intervenu en novembre 2013 a confirmé la certification.

La direction rend compte du suivi des plans d'action issus des recommandations des audits au Comex de façon semestrielle et au comité d'audit de façon annuelle.

S'inscrivant dans une démarche qualité, la Direction de l'audit adresse aux responsables des entités auditées un questionnaire d'évaluation des missions d'audit afin de déceler des pistes d'amélioration de son activité.

3.7.2 Les structures externes de contrôle

Il s'agit en premier lieu des Commissaires aux comptes titulaires nommés par l'assemblée générale du 28 mai 2009 : le cabinet Ernst & Young et Autres et le cabinet KPMG SA.

Par ailleurs, Aéroports de Paris est soumis à des contrôles spécifiques en raison de son caractère d'entreprise détenue majoritairement par l'État. Ainsi, la Cour des comptes, la Commission des affaires économiques de l'Assemblée nationale et du Sénat, le Contrôle général économique et financier, le Conseil général de l'environnement et du développement durable, notamment, exercent une surveillance dans les domaines financier, de gestion et de contrôle interne.

L'entreprise est également soumise à des contrôles de nature opérationnelle effectués par la Direction générale de l'aviation civile et la commission européenne dans le cadre de la conformité à la réglementation, et à des contrôles de nature organisationnelle par des organismes externes, certificateurs agréés, dans le cadre de l'obtention de certifications de systèmes de management.

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



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 2013.

Il appartient au Président d'établir et de soumettre à l'approbation du conseil d'administration un rapport rendant compte des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place au sein de la société et donnant les autres informations requises par l'article L. 225-37 du Code de commerce relatives notamment au dispositif en matière de gouvernement d'entreprise.

Il nous appartient :

- * de vous communiquer les observations qu'appellent de notre part les informations contenues dans le rapport du Président, concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière ; et
- * d'attester que le rapport comporte les autres informations requises par l'article L. 225-37 du Code de commerce, étant précisé qu'il ne nous appartient pas de vérifier la sincérité de ces autres informations.

Nous avons effectué nos travaux conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France.

Informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière

Les normes d'exercice professionnel requièrent la mise en œuvre de diligences destinées à apprécier la sincérité des informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière contenues dans le rapport du Président. Ces diligences consistent notamment à :

- * prendre connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière sous-tendant les informations présentées dans le rapport du Président ainsi que de la documentation existante ;
- * prendre connaissance des travaux ayant permis d'élaborer ces informations et de la documentation existante ;
- * déterminer si les déficiences majeures du contrôle interne relatif à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière que nous aurions relevées dans le cadre de notre mission font l'objet d'une information appropriée dans le rapport du Président.

Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas d'observation à formuler sur les informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques de la société relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière contenues dans le rapport du Président du conseil d'administration, établi en application des dispositions de l'article L. 225-37 du Code de commerce.

Autres informations

Nous attestons que le rapport du Président du conseil d'administration comporte les autres informations requises à l'article L. 225-37 du Code de commerce.

Paris La Défense, le 17 mars 2014

Les Commissaires aux comptes

KPMG Audit
Département de KPMG SA

Philippe Arnaud
Associé

ERNST & YOUNG et Autres

Jacques Pierres
Associé



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 2.10 des comptes sociaux ;
- * description des principaux risques et incertitudes : voir chapitre 4 du présent document de référence ;
- * éléments susceptibles d'avoir une influence sensible en cas d'offre publique : voir sections des chapitres 14 « Conseil d'administration », 15 « Rémunération des mandataires sociaux », 16 « Fonctionnement des organes d'administration de direction », 18 « Actionnariat de la Société » et « Changement de contrôle de la Société », 21 « Informations concernant le capital social » et « Dispositions statutaires » du présent document de référence.

Déclaration des personnes physiques qui assument la responsabilité du rapport financier annuel : voir chapitre 1 du présent document de référence.

Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels : voir chapitre 20 du présent document de référence.

Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés : voir chapitre 20 du présent document de référence.

 39 50*

 aeroportsdeparis.fr

Aéroports de Paris
291 boulevard Raspail
75675 Paris cedex 14

