

GROUPE ADP

RAPPORT DE GESTION AÉROPORTS DE PARIS
EXERCICE 2017

Aéroports de Paris

Société anonyme au capital de 296 881 806 euros

Siège social : 1, rue de France

93290 Tremblay-en-France

R.C.S. Bobigny 552 016 628

Sommaire

1	EVENEMENTS SIGNIFICATIFS DE L'EXERCICE.....	3
2	RESULTATS ET SITUATION FINANCIERE DE L'ANNEE 2017.....	8
3	GESTION ET MAITRISE DES RISQUES	22
4	INFORMATIONS SOCIALES, ENVIRONNEMENTALES ET SOCIETALES.....	41
5	CAPITAL ET ACTIONNARIAT.....	70
6	AUTRES INFORMATIONS.....	81
7	ANNEXES.....	87

Le présent rapport de gestion inclut le rapport de gestion d'Aéroports de Paris pour l'exercice 2017.

Dans le présent rapport de gestion, les expressions « Aéroports de Paris » ou la « Société » désignent la société Aéroports de Paris SA. L'expression le « groupe » désigne le groupe de sociétés constitué par la Société et l'ensemble des sociétés comprises dans le périmètre de consolidation au cours de l'exercice écoulé.

La marque "Groupe ADP" s'exprime au nom de l'ensemble des activités, en France et à l'international. Elle porte les relations avec les pouvoirs publics, les actionnaires et les marchés financiers, ainsi que les partenaires. En interne, elle est le socle commun d'appartenance de tous les salariés qu'elle fédère autour d'un projet d'entreprise.

La marque "Paris Aéroport" endosse en particulier les champs suivants : les sites et applications dédiés aux voyageurs, les contenus, les services gratuits et payants, la promotion du *hub* parisien, la communication commerciale, les événements à destination du grand public dans et dehors des sites.

1 EVENEMENTS SIGNIFICATIFS DE L'EXERCICE

Evolution du trafic

Evolution du trafic

- ◆ Trafic Groupe pondéré des taux de participation¹ :

Trafic Groupe (en millions de passagers)	Participations du Groupe ADP ⁽¹⁾	Trafic pondéré (M Pax) ⁽²⁾	Variation 2017 / 2016 ⁽³⁾	
Groupe ADP	Paris Aéroport (CDG+ORY)	@ 100%	101,5	+4,5%
	Zagreb	@ 20,8%	0,6	+11,8%
	Jeddah-Hajj	@ 5%	0,4	+2,9%
	Amman	@ 9,5%	0,8	+6,8%
	Maurice	@ 10%	0,4	+5,4%
	Conakry	@ 29%	0,1	+23,8%
	Santiago du Chili	@ 45%	9,6	+11,6%
	Antananarivo & Nosy Be	@ 35%	0,4	+6,2%
TAV Airports	Istanbul Atatürk	@ 46,1%	63,7 (@ 100 %)	+5,5%
	Ankara Esenboga	@ 46,1%	15,8 (@ 100 %)	+21,5%
	Izmir	@ 46,1%	12,8 (@ 100 %)	+6,4%
	Autres plates-formes ⁽⁴⁾	@ 46,1%	22,6 (@ 100 %)	+17,5%
TOTAL GROUPE		228,2	+7,4%	

(1) Directe ou indirecte. Le trafic total du Groupe ADP s'élève à 259 millions de passagers, en hausse de 7,4 % en 2017 par rapport à 2016

(2) Le trafic total est calculé selon la méthode suivante : le trafic des aéroports font l'objet d'une intégration globale est comptabilisée à 100 %, le trafic des autres aéroports est comptabilisé au prorata du pourcentage de détention par le Groupe ADP

(3) Variation du trafic 2017 par rapport à 2016, le périmètre étant entendu hors participation dans les aéroports mexicains, cédée en octobre 2016 et prenant en compte le trafic de TAV Airports à 100 % sur l'intégralité de l'année 2017.

(4) Turquie (Milas-Bodrum), Croatie (Zagreb), Arabie Saoudite (Médine), Tunisie (Monastir & Enfidha), Géorgie (Tbilissi & Batumi), et Macédoine (Skopje & Ohrid).

- ◆ Trafic à Paris Aéroport

Paris Aéroport a accueilli un total de 101,5 millions de passagers en 2017, soit une hausse de 4,5 % par rapport à l'année précédente, dont 69,5 millions à Paris-Charles de Gaulle (+ 5,4 %) et 32,0 millions à Paris-Orly (+ 2,6 %). Le trafic a augmenté respectivement de 5,0 % au 1^{er} semestre et de 4,0 % au 2nd semestre.

- Le trafic international (hors Europe) est en progression (+ 6,2 %) avec une croissance sur l'ensemble des faisceaux : Moyen-Orient (+ 8,9 %), Afrique (+ 7,8 %), Amérique du Nord (+ 6,9 %), DOM-COM (+ 4,8 %), Asie-Pacifique (+ 4,1 %) et Amérique Latine (+ 0,7 %).
- Le trafic Europe (hors France) est en progression de 4,2 %.
- Le trafic France est en croissance de 1,0 %.

- ◆ La répartition géographique se décompose comme suit :

Répartition géographique Paris Aéroport	Variation 2017 / 2016	Part dans trafic total
France	+1,0%	16,3%
Europe	+4,2%	43,8%
Autre international	+6,2%	40,0%
dont		
Afrique	+7,8%	11,3%
Amérique du Nord	+6,9%	10,0%
Amérique Latine	+0,7%	3,1%
Moyen Orient	+8,9%	5,1%
Asie-Pacifique	+4,1%	6,4%
DOM-COM	+4,8%	4,1%
Total Paris Aéroport	+4,5%	100,0%

Le nombre de passagers en correspondance progresse de 1,2 %. Le taux de correspondance s'est établi à 23,1 %, en diminution de 0,8 point. Le taux de remplissage est en hausse de 3,5 points, à 85,0 %.

Le nombre de mouvements d'avions (704 681) est en baisse de 0,4 %.

¹ Directe ou indirecte

L'activité fret et poste est en hausse de 2,3 %, avec 2 295 417 tonnes transportées.

Révision de l'hypothèse de croissance du trafic à Paris Aéroport en 2017

Le 26 avril 2017, à l'occasion de l'annonce du chiffre d'affaires du 1^{er} trimestre 2017, au vu des évolutions du trafic et des perspectives de croissance sur le reste de l'année, Aéroports de Paris a révisé à la hausse son hypothèse de croissance du trafic à Paris Aéroport à + 3,0 %, plus ou moins 0,5 point en 2017 par rapport à 2016, contre + 1,7 % et + 2,2 % précédemment. Sur la base de cette hypothèse, le Groupe ADP confirme sa prévision d'EBITDA consolidé 2017.

Les prévisions ont été révisées le 24 juillet 2017.

	Prévisions 2017 présentées le 22 février 2017	Prévisions 2017 en date du 26 avril 2017	Prévisions 2017 en date du 24 juillet 2017
Hypothèse de croissance du trafic de Paris Aéroport en 2017	Entre +1,7 et +2,2 % par rapport à 2016	+3,0%, plus ou moins 0,5 point en 2017 par rapport à 2016	Entre + 3,5 % et + 4,0 % en 2017 par rapport à 2016
EBITDA consolidé 2017	Orientation à la hausse par rapport à 2016, impacté favorablement par les produits exceptionnels prévus à date	Orientation à la hausse par rapport à 2016, impacté favorablement par la plus-value liée au hub cargo prévue à date ¹	Orientation à la hausse par rapport à 2016 – Plus-value liée au hub cargo pour 63 M€ Indépendamment de l'effet de la consolidation globale de TAV Airports au 2 nd semestre 2017
Dividende au titre de l'exercice 2017	Maintien d'un taux de distribution de 60 % du RNPG 2017, avec un niveau minimum fixé à 2,64 €/action	Maintien d'un taux de distribution de 60 % du RNPG 2017, avec un niveau minimum fixé à 2,64 €/action	Maintien d'un taux de distribution de 60 % du RNPG 2017, avec un niveau minimum fixé à 2,64 €/action
	Versement d'un acompte prévu en décembre 2017	Versement d'un acompte prévu en décembre 2017	Versement d'un acompte prévu en décembre 2017 (inchangé)

Remboursement d'obligation

Le 27 janvier 2017, Aéroports de Paris SA a procédé au remboursement à échéance d'un emprunt obligataire de 200 millions de francs suisses (135 millions d'euros), portant intérêt à 2,50 %.

Processus d'homologation tarifaire 2017 achevé

Le 19 janvier, Aéroports de Paris SA a pris connaissance de la décision de l'Autorité de supervision indépendante (ASI) de ne pas homologuer la proposition pour les tarifs des redevances aéroportuaires applicable à compter du 1^{er} avril 2017. Le refus d'homologation était essentiellement motivé par une considération technique relative à la redevance portant sur la mise à disposition de matériel informatique d'enregistrement et d'embarquement (CREWS).

Les dispositions réglementaires prévoient qu'Aéroports de Paris SA présente une nouvelle proposition de tarifs 2017 dans

le mois suivant la décision de l'ASI, et que cette dernière est invitée à rendre sa décision dans les 15 jours suivant la nouvelle notification des tarifs.

En conséquence, Aéroports de Paris SA a présenté une grille tarifaire amendée (voir ci-dessous) que l'ASI a homologuée en date du 20 février 2017.

Évolution des redevances aéroportuaires

Au 1^{er} avril 2017, les tarifs des redevances principales et accessoires de Paris Aéroport (hors redevance PHMR² augmenteront de 1,51 %, à l'exception de la redevance CREWS qui diminuera significativement. Au global (hors redevance PHMR), l'évolution a donc été de 0,97 % en moyenne au 1^{er} avril 2017.

¹ Le Groupe ADP et FedEx ont prévu de signer en 2017 un contrat définitif pour la location de bâtiments du hub cargo jusqu'en 2048. Ce contrat devant être qualifié de location financièrement en application de la norme IAS 17, une plus-value de cession devra être comptabilisée en 2017 par le Groupe ADP au titre des bâtiments mis en location. Voir le paragraphe "Événements significatifs du 1^{er} semestre 2017"

² Personnes handicapées ou à mobilité réduite.

CDG Express franchit une étape déterminante le 20 mars 2017 : accord entre le Groupe ADP, SNCF Réseau et la Caisse des Dépôts sur le modèle économique et financier du gestionnaire d'infrastructure

Depuis trois ans, le Groupe ADP et SNCF Réseau, rejoints en février 2016 par la Caisse des Dépôts dans un même groupement, sont mobilisés pour assurer la réalisation du projet CDG Express, liaison ferroviaire rapide directe entre Paris et l'aéroport Paris-Charles de Gaulle.

Ce projet constitue un enjeu majeur pour la compétitivité et l'attractivité de la France, dans le cadre en particulier des soutiens des candidatures de Paris aux Jeux Olympiques de 2024 et à l'Exposition Universelle de 2025. Plus de 100 ingénieurs et techniciens sont mobilisés par les deux partenaires industriels du groupement pour permettre la concrétisation de la liaison CDG Express à horizon de la fin 2023.

L'État a clarifié, fin 2016, le cadre législatif dans lequel les trois partenaires devront réaliser leur mission de gestionnaire d'infrastructure de la liaison CDG Express.

Le Groupe ADP, SNCF Réseau et la Caisse des Dépôts ont communiqué à l'État le montage économique et financier de ce gestionnaire, dont les principaux termes ont été présentés dans la notification des autorités françaises à la Commission européenne dans le cadre de la réglementation relative aux aides d'État. Ce montage définit les paramètres clés de l'équilibre économique du futur contrat de concession qui liera le gestionnaire d'infrastructure à l'État ainsi que ceux du plan de financement du projet.

Cette étape déterminante permet de poser les bases de la création du gestionnaire d'infrastructure d'ici fin juillet et de finaliser le contrat de concession qui liera ce gestionnaire à l'État.

Cette étape clé pour la poursuite du projet, combinée à la signature ce même 20 mars 2017 de l'arrêté préfectoral modifiant la déclaration d'utilité publique du projet CDG Express, permet de confirmer l'objectif d'une ouverture de la liaison CDG Express à horizon de la fin 2023.

Dividende voté par l'assemblée générale

L'assemblée générale des actionnaires du 11 mai 2017 a voté la distribution d'un dividende de 2,64 euros par action au titre de l'exercice 2016, avec un détachement du coupon le 7 juin 2017. Compte tenu de l'acompte le 9 décembre 2016 (0,70 euro), le solde du dividende (1,94 euro) a été versé le 9 juin 2017. Ce dividende correspond à un taux de distribution de 60 % du résultat net part du Groupe de l'exercice 2016, inchangé depuis celui de l'exercice 2013.

Le Groupe ADP est entré en négociations exclusives en vue du projet de cession de 80 % de sa filiale Hub Safe

Le Groupe ADP a annoncé le 24 mai 2017 être entré en négociations exclusives avec le groupe Samsic en vue du projet de cession d'une participation de 80 % dans sa filiale Hub Safe, spécialisée en sûreté aéroportuaire.

Ce projet marque le souhait du Groupe ADP de confier le contrôle d'Hub Safe à un partenaire qui placerait les métiers de la sûreté aéroportuaire au cœur de sa stratégie et qui pourrait renforcer son expertise ainsi que ses moyens techniques et financiers afin de conforter son développement et sa pérennité.

Née en Bretagne en 1986, Samsic est une entreprise familiale devenue un groupe leader du service aux entreprises en Europe, dans le domaine de la propreté, de la sécurité et des ressources humaines. Samsic n'a eu de cesse de se diversifier pour compléter sa gamme de services et ainsi répondre aux besoins de ses clients. D'un chiffre d'affaires d'1,5 milliard d'euros, elle emploie plus de 70 000 personnes.

Comme le souhaite le Groupe ADP, le projet de cession prévoira le maintien en vigueur des contrats actuels passés entre ADP et Hub Safe, contrats qui perdureront jusqu'à leurs termes.

Sur cette base, le Groupe ADP va étudier, dans le cadre de ces négociations exclusives avec Samsic, les conditions aux termes desquelles une telle cession serait possible.

En toute hypothèse, ce projet ne pourra être mis en œuvre qu'à l'issue de l'information-consultation des instances représentatives du personnel compétentes, sous réserve de la finalisation d'accords définitifs satisfaisants pour les parties, et de l'obtention des autorisations préalables nécessaires à l'opération, en ce compris notamment l'autorisation du Ministre chargé de l'Economie conformément à l'ordonnance n°2014-948 du 20 août 2014 relative à la gouvernance et aux opérations sur le capital des sociétés à participation publique, ainsi que de l'autorisation de l'Autorité de la Concurrence en matière de contrôle des concentrations.

Au 30 juin 2017, cette cession était considérée comme hautement probable et devrait se réaliser en 2017. De ce fait 100% des actifs et passifs du sous-groupe Hub Safe ont été reclassés en "Actifs et Passifs détenus en vue de la vente".

Renforcement au capital de TAV Airports et projet de cession de la participation dans TAV Construction

Aéroports de Paris SA, maison-mère du Groupe ADP, a signé le 9 juin 2017 avec Akfen Holding A.Ş. ("Akfen Holding") un contrat en vue de l'acquisition, via sa filiale Tank ÖWA alpha GmbH, de l'intégralité des titres détenus par Akfen Holding dans TAV Havalimanlan Holding A.Ş. ("TAV Havalimanlan Holding" ou "TAV Airports"). Le Groupe ADP était déjà actionnaire de TAV Airports depuis 2012 à hauteur de 38 %.

Via cette transaction¹, le Groupe ADP vise à acquérir 8,12 % des titres de TAV Airports pour un montant de 160 millions de dollars américains. La transaction valorise TAV Havalimanları Holding à environ 2,0 milliards de dollars américains, soit 19,2 livres turques par action. Ce projet d'acquisition renforcera l'implication du Groupe ADP dans la société, avec une participation portée à 46,12 % du capital de TAV Airports. Tepe İnşaat Sanayi A.Ş. et Sera Yapi Endustrisi ve Ticaret A.Ş., deux des principaux actionnaires fondateurs, ont exprimé leur soutien envers cette transaction et saluent les perspectives qu'elles représentent pour TAV Airports.

Dans le même temps, le Groupe ADP va également céder sa participation de 49 % dans la société TAV Investment, maison-mère de TAV Yatırım Holding A.Ş. ("TAV Construction²"), à Sera Yapi Endustrisi ve Ticaret A.Ş./ Sens Proje Gelistirme ve Yatırım A.S. et Tepe İnşaat Sanayi A.Ş. pour un montant de 9 millions d'euros³.

Le Groupe ADP déploie ainsi sa stratégie internationale, d'une part, en renforçant son implication dans le groupe aéroportuaire TAV Airports en tant qu'actionnaire de premier plan et, d'autre part, en recentrant ses activités sur son cœur de métier, avec la cession de sa participation dans TAV Construction.

À l'issue de la conclusion de cette transaction attendue à l'été 2017, le Groupe ADP consolidera par intégration globale dans ses comptes le groupe TAV Airports.

TAV Airports opère sur 14 aéroports en Turquie et dans le monde, et a accueilli 104 millions de passagers en 2016. Le groupe est présent sur toute la chaîne de valeur aéroportuaire, offre tous les services commerciaux sur les plates-formes qu'il opère et propose des services aéroportuaires dans de nombreux aéroports à travers le monde. TAV Airports entend déployer ses ressources humaines et son expertise ainsi que son solide bilan financier pour profiter des opportunités de croissance, organiques et externes, offertes dans les domaines des opérations aéroportuaires et des services tels que le Duty Free, la restauration, l'assistance en escale, la sûreté, les services opérationnels et les technologies informatiques.

À l'issue de cette transaction, Dr. M. Sani Şener conservera ses fonctions de Directeur Général de TAV Airports. La nomination de M. Edward Arkwright au poste de Président du Conseil d'administration de TAV Airports sera proposée à la prochaine Assemblée Générale des actionnaires.

Le conseil d'administration de TAV Airports restera composé d'un total de 11 membres, avec 5 membres nommés par le Groupe ADP, 1 membre pour lequel Tepe a le droit de proposer un candidat, 1 membre pour lequel Sera a le droit de proposer un candidat et 4 administrateurs indépendants proposés par le Comité des Nominations au vote de l'Assemblée Générale des actionnaires.

La transaction relative à l'acquisition de 8,12 % du capital de TAV Airports a été effectuée le 7 juillet 2017 – voir le

communiqué publié le 7 juillet 2017, disponible sur www.groupeadp.fr.

Plus-value liée aux bâtiments du hub Cargo

Pour mémoire, en juillet 2016, Aéroports de Paris SA et FedEx ont signé un protocole d'accord sur la zone cargo portant sur l'extension 2 du hub FedEx et la prolongation des baux jusqu'en 2048.

La mise au point du projet et l'obtention des autorisations administratives ont ainsi permis de signer le 15 juin 2017 l'ensemble des contrats relatifs à :

- ◆ La prolongation jusqu'en 2048, de l'ensemble des installations immobilières du hub de FedEx sur la plateforme de Paris-Charles de Gaulle, soit actuellement 108 500 m² d'installations
- ◆ La création en 2019 d'un nouveau bâtiment de tri de 47 000 m² supplémentaires certifié HQE® et BREEAM®
- ◆ La mise à disposition dès 2017 de 4 ha complémentaires d'aires à matériels

Ces nouvelles installations, qui impliquent pour FedEx un investissement global de 200 millions d'euros (centre de tri automatisé tous colis, y compris ceux de grande taille...), lui permettront d'augmenter sa capacité de traitement des colis de plus de 40%.

Les conditions contractuelles prévoient, en cas de résiliation des baux par FedEx, une indemnisation d'Aéroports de Paris SA pour les loyers restant à courir jusqu'à la fin du contrat.

Conformément à la norme IAS 17 "contrats de location", les locations de bâtiments s'assimilent à un contrat de location-financement compte tenu du transfert à FedEx de la quasi-totalité des risques et avantages inhérents aux constructions. En outre :

- ◆ la durée des contrats de location couvre la majeure partie de la durée de vie économique des actifs loués ;
- ◆ la valeur actualisée des paiements minimaux au titre de la location s'élève à la quasi-totalité de la juste valeur de l'actif loué.

Ainsi, dans les comptes consolidés du Groupe, le contrat est présenté comme une vente à crédit et se traduit par un résultat de cession avant impôts de 63 millions d'euros sur la période. Ce résultat de cession est présenté sur la ligne "Autres produits et charges" et la créance correspondante en Actif financier.

ROCE⁴ régulé pour 2016

Au 31 décembre 2016, le ROCE régulé s'établit à 4,5 %. Le résultat opérationnel pour le périmètre régulé pour 2016 s'élève à 342 millions d'euros. La base d'actifs régulés s'élève à 4 988 millions d'euros.

¹ Qui a été finalisée le 7 juillet 2017, voir le paragraphe "Éléments survenus depuis le 30 juin 2017"

² Depuis le 31 décembre 2016, les titres de TAV Construction sont comptabilisés en Actifs destinés à la vente

³ La transaction a été finalisée le 20 juillet 2017. Voir le paragraphe "Événements survenus depuis le 30 juin 2017"

⁴ Retour sur capitaux employés

Versement d'un acompte sur le dividende 2017

Le conseil d'administration d'Aéroports de Paris a décidé en 2015 la mise en œuvre d'une politique d'acompte sur dividende en numéraire jusqu'à l'exercice se terminant le 31 décembre 2020. Pour l'exercice 2017, cet acompte sur dividende s'élève à 69 millions d'euros, soit un montant par action de 0,70 euro. Le détachement du coupon de l'acompte sur dividende est intervenu le 6 décembre 2017 et la mise en paiement de l'acompte sur dividende au titre de 2017 est intervenue le 8 décembre 2017.

Nominations au sein du Groupe ADP

Le 1^{er} août 2017, Augustin de Romanet, Président-directeur général du Groupe ADP a annoncé les nominations suivantes :

- ◆ Franck Meryde est nommé Deputy CEO de TAV Airports, en accord avec Sani Sener, CEO de TAV Airports à compter du 1^{er} septembre 2017
- ◆ Marc Houalla est nommé directeur de l'aéroport Paris-Orly, membre du comité exécutif du Groupe ADP à compter du 15 octobre 2017

Ces nominations s'inscrivent dans le cadre du plan Connect 2020, qui a mené à la création le 1^{er} juillet 2017 de la Direction Générale des Opérations (DGO) du Groupe ADP, dirigée par Franck Goldnadel, et d'ADP International, dirigée par Antonin Beurrier. Marc Houalla sera amené, dans le cadre de ses nouvelles fonctions, à travailler en coordination avec la Direction Générale des Opérations.

Finalisation de la cession de 80 % de la participation du Groupe ADP dans Hub Safe

Le 29 septembre 2017, le Groupe ADP a finalisé la cession au Groupe Samsic de 80 % de sa participation dans sa filiale Hub Safe, spécialisée en sûreté aéroportuaire, après avoir obtenu les autorisations réglementaires requises. Le Groupe ADP reste actionnaire à hauteur de 20 % dans la société Hub Safe.

Révision des prévisions 2017 de TAV Airports

Le 24 octobre 2017, lors de la publication de ses résultats des 9 premiers mois de l'année 2017, le Groupe TAV Airports a révisé ses prévisions 2017 pour refléter la reprise du trafic, meilleure qu'attendue :

- ◆ **Trafic international à Istanbul Atatürk** : hypothèse de croissance du trafic entre 4 % et 6 % en 2017 par rapport à 2016 (vs entre 1 % et 3 % précédemment)
- ◆ **Trafic international origine/destination à Istanbul Atatürk** : hypothèse de croissance du trafic entre 6 % et 8 % en 2017 par rapport à 2016 (vs stable précédemment)

- ◆ **Trafic total du Groupe TAV Airports** : hypothèse de croissance du trafic entre 6 % et 8 % en 2017 par rapport à 2016 (vs entre 4 % et 5 % précédemment)
- ◆ **Chiffre d'affaires** : croissance attendue entre 1 % et 3 % en 2017 par rapport à 2016 (vs stable précédemment)
- ◆ **EBITDAR** : croissance attendue entre 6 % et 8 % en 2017 par rapport à 2016 (vs stable précédemment)

Les prévisions de résultat net et d'investissements restent inchangées.

Le Groupe ADP a signé un contrat en vue de prendre le contrôle exclusif d'AIG, concessionnaire de l'aéroport d'Amman en Jordanie

Le Groupe ADP a signé le 22 décembre 2017 un contrat en vue d'acquiescer le contrôle exclusif d'Airport International Group ("AIG"), concessionnaire de l'aéroport international Queen Alia à Amman, en Jordanie. Ses co-actionnaires seront le fonds Meridiam, ASMA Capital Partners B.S.C. et Edgo.

Avec cette prise de contrôle, le Groupe ADP, qui est déjà actionnaire à hauteur de 9,5 % d'AIG via ADP International depuis 2007, sera en mesure de consolider les comptes de la société concessionnaire par intégration globale.

Cette opération se traduit par un investissement de 267 millions de dollars pour le Groupe ADP.

Cette opération reste soumise à des conditions suspensives dont l'accord du Gouvernement de Jordanie et des banques prêteuses d'AIG.

L'aéroport Queen Alia a accueilli 7,4 millions de passagers en 2016 et a été nommé meilleur aéroport de sa catégorie (5 - 15 millions de passagers) au Moyen-Orient par l'Airport Council International (ACI), sur la base des résultats de l'enquête Airport Service Quality (ASQ) 2016, le plus important programme de référence mondial sur la satisfaction des passagers des aéroports.

Emission d'un nouvel emprunt obligataire de 500 millions d'euros

Le 6 décembre 2017, Aéroports de Paris a lancé le placement d'un emprunt obligataire d'un montant total de 500 millions d'euros ayant les caractéristiques suivantes :

- ◆ Format : Taux fixe
- ◆ Remboursement : in fine
- ◆ Taux annuel : 1,0%
- ◆ Marge au re-offer : 25 bp au-dessus du mid swap
- ◆ Taux re-offer : 1,036 %
- ◆ Date de règlement : 13 décembre 2017
- ◆ Date d'échéance finale : 13 décembre 2027

Aéroports de Paris est notée A+ (perspective stable) par Standard and Poor's.

Cet emprunt obligataire a été émis le 13 décembre 2017 et vient à échéance le 13 décembre 2027.

2 RESULTATS ET SITUATION FINANCIERE DE L'ANNEE 2017

2.1 Comptes consolidés du Groupe ADP de l'année 2017

Chiffres clés du Groupe ADP

(en millions d'euros)	2017 ⁽¹⁾	2016	2017/2016 ⁽¹⁾
Chiffre d'affaires	3 617	2 947	+670M€
EBITDA	1 567	1 195	+372M€
EBITDA / Chiffre d'affaires	43,3%	40,6%	+2,7pt
Résultat opérationnel courant (yc MEE opérationnelles)	1 030	664	+366M€
Résultat opérationnel courant / Chiffre d'affaires	28,5%	22,5%	+6,0pt
Résultat opérationnel (yc MEE opérationnelles)	1 052	696	+356M€
Résultat financier	(179)	(115)	-64M€
Résultat net part du Groupe	571	435	+136M€

⁽¹⁾ Y compris intégration globale de TAV Airports sur le 2nd semestre 2017

Analyse du compte de résultat 2016 du Groupe ADP

Sauf indication contraire, les pourcentages mentionnés dans ce rapport comparent les données de l'exercice 2017 aux données comparables de l'exercice 2016.

Chiffre d'affaires

(en millions d'euros)	2017	2016	2017/2016
Chiffre d'affaires⁽¹⁾	3 617	2 947	+670M€
Activités aéronautiques	1 813	1 743	+4,0%
Commerces et services	953	941	+1,2%
Immobilier	250	263	-4,8%
International et développements aéroportuaires ⁽¹⁾	682	97	+585M€
dont TAV Airports	616	-	+616M€
Autres activités	217	223	-2,5%
Eliminations inter-segments	(298)	(321)	-7,0%

⁽¹⁾ Y compris intégration globale de TAV Airports sur le 2nd semestre 2017

Le **chiffre d'affaires consolidé** du Groupe ADP s'établit, en hausse de 670 millions d'euros, à 3 617 millions d'euros sur l'année 2017, principalement du fait de :

- ♦ l'intégration globale de TAV Airports au second semestre de l'année, qui contribue au chiffre d'affaires à hauteur de 616 millions d'euros. Hors intégration globale de TAV Airports, le chiffre d'affaires du Groupe ADP est en croissance de 1,8 %, à 3 001 millions d'euros ;
- ♦ la croissance du produit des redevances aéronautiques à Paris Aéroport (+ 5,2 %, à 1 055 millions d'euros), portée par la dynamique du trafic passagers (+ 4,5 %) et la hausse des tarifs au 1^{er} avril 2017 (+ 0,97 %) ;
- ♦ la forte progression du produit des redevances spécialisées à Paris Aéroport (+ 4,6 %, à 230 millions d'euros), notamment du produit des redevances dégivrage (+ 29,1 % à 24 millions d'euros) ainsi que des redevances PHMR¹ (+ 9,5 %, à 60 millions d'euros).

Ces éléments favorables sont partiellement compensés par :

- ♦ le retrait du chiffre d'affaires du segment international hors intégration globale de TAV Airports (- 32,0 %, à 66 millions d'euros) lié à un ralentissement de l'activité et une baisse des commandes au Moyen-Orient pour ADP Ingénierie ;

¹ Personnes à mobilité réduite ou handicapées

- ◆ le changement de méthode de consolidation d'Hub Safe à partir du 4^{ème} trimestre, suite à la cession de 80 % de la participation dans cette société¹. A partir du 4^{ème} trimestre de l'année 2017, les résultats d'Hub Safe sont comptabilisés en quote-part des sociétés mises en équivalence non-opérationnelles.

Le montant des éliminations inter-segments² s'élève à 298 millions d'euros sur l'année 2017.

EBITDA

(en millions d'euros)	2017 ⁽¹⁾	2016	2017/2016 ⁽¹⁾	2017 (hors IG de TAV A) ⁽²⁾	2017/2016 (hors IG de TAV A) ⁽²⁾
Chiffre d'affaires	3 617	2 947	+670M€	3 001	+1,8%
Charges courantes	(2 142)	(1 807)	+335M€	(1 809)	+0,1%
Achats consommés	(165)	(113)	+52M€	(120)	+5,8%
Services externes	(865)	(707)	+158M€	(725)	+2,7%
Charges de personnel	(814)	(698)	+116M€	(689)	-1,2%
Impôts et taxes	(260)	(262)	-2M€	(250)	-4,5%
Autres charges d'exploitation	(39)	(27)	+12M€	(25)	-9,4%
Autres charges et produits	93	56	+37M€	96	+40M€
EBITDA	1 567	1 195	+372M€	1 287	+7,7%
EBITDA / Chiffre d'affaires	43,3%	40,6%	+2,7pt	42,9%	+2,3pt

⁽¹⁾ Y compris intégration globale de TAV Airports sur le 2nd semestre 2017

⁽²⁾ EBITDA consolidé du groupe au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2017, diminué de la contribution de TAV A y compris ajustement après PPA

Les **charges courantes** du groupe s'établissent à 2 142 millions d'euros en 2017. Hors intégration globale de TAV Airports, les charges courantes sont quasiment stables (+ 0,1 %) du fait de la bonne maîtrise opérée par le groupe. Les charges courantes de la maison-mère, Aéroports de Paris, sont en légère hausse de 0,3 % par rapport à 2016.

L'évolution des charges courantes du groupe se répartit ainsi :

- ◆ Les **achats consommés** s'établissent à 165 millions d'euros. Hors intégration globale de TAV Airports, les achats consommés sont en hausse de 5,8 % du fait de l'augmentation des besoins en fournitures pour l'activité de dégivrage et de la hausse d'activité de Hub One.
- ◆ Les **charges liées aux services externes** s'élèvent à 865 millions d'euros. Hors intégration globale de TAV Airports, les charges liées aux services externes sont en hausse de 2,7 % du fait d'une augmentation du recours à des prestataires de service, liée notamment au changement de méthode de consolidation d'Hub Safe, et d'une hausse des dépenses d'entretien, réparation et maintenance.

Les **charges de personnel** s'établissent à 814 millions d'euros. Hors intégration globale de TAV Airports, les charges de personnel sont en baisse de 1,2 %, notamment du fait de la cession partielle d'Hub Safe sur le dernier trimestre. Au 31 décembre 2017, les effectifs moyens du groupe s'élèvent à 17 422 employés^{3/4}.

(en millions d'euros)	2017 ⁽¹⁾	2016	2017/2016
Charges de personnel	814	698	+116M€
Aéroports de Paris	555	553	+0,4%
Filiales	258	145	+113M€
Effectifs moyens Groupe (équivalents temps plein)	17 422	8 947	+ 8 475
Aéroports de Paris	6 435	6 478	-0,7%
Filiales	10 987	2 469	+ 8518

⁽¹⁾ Y compris intégration globale de TAV Airports sur le 2nd semestre 2017

- ◆ Le montant des **impôts et taxes** s'établit à 260 millions d'euros. Hors intégration globale de TAV Airports, le montant des impôts et taxes est en baisse de 4,5 % du fait du règlement d'un litige portant sur des exercices antérieurs.
- ◆ Les **autres charges d'exploitation** s'élèvent à 39 millions d'euros. Hors intégration globale de TAV Airports, les autres charges d'exploitation sont en baisse de 9,4 %, du fait d'une diminution des charges de gestion.

¹ Voir communiqué du 29 septembre 2017, disponible sur www.groupe.adp.fr

² Chiffre d'affaires interne réalisé entre segments

³ Equivalent temps plein, dont effectif moyen d'Hub Safe sur 9 mois suite à la cession de 80 % du capital de la société fin septembre 2017 et dont effectif moyen de TAV Airports depuis l'intégration globale, opérée en juillet 2017.

⁴ Les effectifs moyens de la maison-mère sont en baisse de 0,7 % en 2017

Les **autres charges et produits** représentent un produit net de 93 millions d'euros, du fait notamment de la comptabilisation selon la norme IAS 17 de la plus-value liée à la location longue durée des bâtiments du *hub cargo*¹ pour 63 millions d'euros.

Sur l'année 2017, l'EBITDA consolidé du groupe s'élève à 1 567 millions d'euros. Hors intégration globale de TAV Airports, l'EBITDA s'élève à 1 287 millions d'euros, en croissance de 7,7 % par rapport à 2016. Le taux de marge brute² consolidé est en hausse de 2,7 points, à 43,3 %.

Résultat net part du Groupe

(en millions d'euros)	2017 ⁽¹⁾	2016	2017/2016 ⁽¹⁾
EBITDA	1 567	1 195	+372M€
Dotations aux amortissements	(615)	(479)	+136M€
Quote-part de résultat des MEE opérationnelles après ajustements liés aux prises de participation	77	(52)	+129M€
Résultat opérationnel courant (yc MEE opérationnelles)	1 030	664	+366M€
Autres charges et produits opérationnels	22	32	-10M€
Résultat opérationnel (yc MEE opérationnelles)	1 052	696	+356M€
Résultat financier	(179)	(115)	-64M€
Résultat des sociétés mises en équivalence non-opérationnelles	1	59	-58M€
Résultat avant impôt	874	640	+234M€
Impôts sur les bénéfices	(260)	(202)	+58M€
Résultat net des activités poursuivies	614	438	+176M€
Résultat net part des intérêts minoritaires	(44)	(3)	-41M€
Résultat net part du Groupe	571	435	+136M€

⁽¹⁾ Y compris intégration globale de TAV Airports sur le 2nd semestre 2017

Sur l'année 2017, les **dotations aux amortissements** s'élèvent à 615 millions d'euros. Hors intégration globale de TAV Airports, les dotations aux amortissements baissent de 7 millions d'euros.

Le **résultat opérationnel courant (y compris MEE opérationnelles)** s'établit à 1 030 millions d'euros, du fait notamment:

- ◆ de l'effet périmètre de la consolidation de TAV Airports en intégration globale sur le 2nd semestre 2017 ;
- ◆ de la revalorisation des 38 % de participation dans TAV Airports pour 63 millions d'euros ;
- ◆ de la plus-value de cession de TAV Construction pour un montant net de 12 millions d'euros ;
- ◆ de l'effet négatif lié aux provisions sur participation à l'international comptabilisées au 1^{er} semestre 2017, pour 46 millions d'euros.

Le **résultat opérationnel** s'élève à 1 052 millions d'euros, du fait notamment, de la plus-value de la cession de 80% de la participation d'Hub Safe pour un montant, net de frais de cession, de 27 millions d'euros.

Le **résultat financier** s'établit à - 179 millions d'euros. Il est notamment impacté par les provisions sur participation à l'international, enregistrées au 1^{er} semestre pour 9 millions d'euros, en complément des 46 millions d'euros mentionnés ci-dessus.

L'**endettement financier net** du Groupe ADP s'établit à 3 797 millions d'euros au 31 décembre 2017, contre 2 709 millions euros au 31 décembre 2016 du fait de la consolidation du Groupe TAV Airports. Hors intégration globale de TAV Airports, la dette nette du Groupe ADP s'élève à 3 144 millions d'euros.

La quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence non opérationnelles est en baisse de 58 millions d'euros, à 1 million d'euros du fait de l'impact défavorable de la non-reconduction de la plus-value liée à la vente, en octobre 2016 de la participation du Groupe ADP dans l'opérateur aéroportuaire mexicain OMA pour un montant de 58 millions d'euros.

La **charge d'impôt sur les sociétés** s'élève à 260 millions d'euros en 2017 en hausse de 58 millions d'euros. Cette augmentation nette est liée d'une part à l'impôt sur les sociétés pour 82 millions d'euros, du fait de la hausse du résultat avant impôt et de la surtaxe d'impôts sur les sociétés en 2017, partiellement compensées par la réévaluation des impôts différés (loi de finances pour 2018). Le remboursement de la taxe sur les dividendes pour 24 millions d'euros vient, d'autre part, réduire l'impact de la hausse de l'impôt sur les sociétés.

Compte-tenu de l'ensemble de ces éléments, le **résultat net part du Groupe** s'inscrit en hausse de 136 millions d'euros, à 571 millions d'euros.

¹ Voir le communiqué des résultats semestriels, disponible sur le site www.groupeadp.fr
² EBITDA / chiffre d'affaires

Analyse par secteur opérationnel

Activités aéronautiques

(en millions d'euros)	2017	2016	2017/2016
Chiffre d'affaires	1 813	1 743	+4,0%
Redevances aéronautiques	1 055	1 003	+5,2%
Redevances passagers	653	619	+5,4%
Redevances atterrissage	243	233	+4,6%
Redevances stationnement	159	151	+5,6%
Redevances spécialisées	230	220	+4,6%
Revenus liés à la sûreté et à la sécurité aéroportuaire	487	480	+1,6%
Autres produits	40	40	-1,6%
EBITDA	551	488	+12,8%
Résultat opérationnel courant (yc MEE opérationnelles)	272	186	+46,4%
EBITDA / Chiffre d'affaires	30,4%	28,0%	+2,4pt
Résultat opérationnel courant / Chiffre d'affaires	15,0%	10,7%	+4,3pt

En 2017, le chiffre d'affaires du segment Activités aéronautiques, qui regroupe les seules activités parisiennes, est en hausse de 4,0 % à 1 813 millions d'euros.

Le produit des **redevances aéronautiques** (redevances par passager, d'atterrissage et de stationnement) est en hausse de 5,2 %, à 1 055 millions d'euros sur l'année 2017, bénéficiant de la croissance du trafic de passagers (+ 4,5 %) et de la hausse des tarifs au 1^{er} avril 2017 (+ 0,97 %). Pour information, les tarifs des redevances (hors redevance PHMR¹) ont augmenté au 1^{er} avril 2017 de 1,51 % à l'exception de la redevance CREWS qui a diminué significativement. Au global (hors redevance PHMR), l'évolution a été de 0,97 % en moyenne.

Le produit des **redevances spécialisées** est en hausse de 4,6 %, à 230 millions d'euros, en raison principalement de la progression du produit de la redevance pour mise à disposition des installations de dégivrage (+ 29,1 %, à 24 millions d'euros) et de la redevance PHMR (+ 9,5 %, à 60 millions d'euros), en lien avec la croissance du trafic.

Les **revenus liés à la sûreté et à la sécurité aéroportuaire** sont en hausse de 1,6 %, à 487 millions d'euros. Ces revenus couvrent les charges engagées par le Groupe ADP, en hausse du fait de la croissance du trafic. Cette hausse est partiellement compensée par les gains de productivité rendus possibles par le passage des marchés de sûreté en obligation de résultats.

Les **autres produits** sont constitués notamment de refacturations à la Direction des Services de la Navigation Aérienne et de locations liées à l'exploitation des aéroports. Ils sont en légère baisse de 1,6 %, à 40 millions d'euros.

L'ensemble de ces éléments conjugués à la maîtrise des charges aboutissent à un EBITDA en forte hausse de 12,8 %, à 551 millions d'euros. Le taux de marge brute progresse de 2,4 points et s'établit à 30,4 %.

Les **dotations aux amortissements** sont en baisse (- 7,9 %), à 279 millions d'euros, du fait d'un effet base favorable lié à des amortissements exceptionnels en 2016 et à l'effet année pleine de la révision des durées d'amortissements opérée à la fin de l'année 2016 qui se sont traduits par un léger allongement moyen de la durée d'amortissement.

En conséquence, le **résultat opérationnel courant** s'affiche en forte hausse de 86 millions d'euros, à 272 millions d'euros sur l'année 2017.

¹ Personnes handicapées ou à mobilité réduite

Commerces et services

(en millions d'euros)	2017	2016	2017/2016
Chiffre d'affaires	953	941	+1,2%
<i>Activités commerciales</i>	459	449	+2,2%
<i>Boutiques côté pistes</i>	303	299	+1,6%
<i>Boutiques côté ville</i>	19	18	+5,4%
<i>Bars et restaurants</i>	42	39	+10,2%
<i>Publicité</i>	50	50	-0,8%
<i>Autres produits</i>	45	44	+1,0%
<i>Parcs et accès</i>	171	175	-2,1%
<i>Prestations industrielles</i>	134	133	+0,5%
<i>Recettes locatives</i>	147	146	+0,5%
<i>Autres produits</i>	42	38	+11,4%
EBITDA	533	527	+1,0%
<i>Quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence opérationnelles</i>	3	1	+2M€
Résultat opérationnel courant (yc MEE opérationnelles)	404	409	-1,2%
<i>EBITDA / Chiffre d'affaires</i>	55,9%	56,0%	-0,1pt
<i>Résultat opérationnel courant / Chiffre d'affaires</i>	42,4%	43,5%	-1,1pt

Sur l'année 2017, le chiffre d'affaires du segment Commerces et services, qui regroupe les seules activités parisiennes, est en hausse de 1,2 %, à 953 millions d'euros.

Le chiffre d'affaires des **activités commerciales** (loyers perçus sur les boutiques côté pistes et côté ville, les bars et restaurants, les activités banques et change et les loueurs de voitures ainsi que le chiffre d'affaires lié à la publicité) est en hausse de 2,2 % en 2017, à 459 millions d'euros, l'impact favorable du retour des passagers les plus contributeurs étant partiellement compensé par des effets de change négatifs sur le second semestre.

- ◆ Au sein de cet ensemble, les loyers issus des boutiques côté pistes s'établissent à 303 millions d'euros en hausse de 1,6 %, grâce à la bonne performance des activités Luxe, partiellement compensée par l'effet négatif de la mise en place du paquet neutre sur les ventes de tabac. Le chiffre d'affaires par passager¹ est stable (+ 0,4 %), à 18,2 euros ;
- ◆ Les loyers issus des boutiques côté ville augmentent de 5,4 %, à 19 millions d'euros ;
- ◆ Les bars et restaurants affichent une croissance de 10,2 % à 42 millions d'euros, liée en partie à l'effet année pleine de la mise en place de la co-entreprise EPIGO.

Média Aéroports de Paris² voit son chiffre d'affaires en baisse de 1,0 % à 53 millions d'euros, du fait d'un effet base défavorable lié à une forte activité en 2016 en lien avec la coupe d'Europe de football. Son EBITDA est en baisse de 1,5 % à 8 millions d'euros et son résultat net est en hausse de 3,2 % à 2 millions d'euros.

Le chiffre d'affaires des **parkings** s'établit à 171 millions d'euros, en baisse de 2,1 %.

Le chiffre d'affaires des **prestations industrielles** (fourniture d'électricité et d'eau) est en légère hausse (+ 0,5 %), à 134 millions d'euros.

Les **recettes locatives** (locations de locaux en aérogares) sont en légère hausse de 0,5 %, à 147 millions d'euros.

Les **recettes des autres produits** (essentiellement constitués de prestations internes) sont en hausse de 11,4 %, à 42 millions d'euros.

L'**EBITDA** du segment est en hausse (+ 1,0 %), à 533 millions d'euros, du fait de la croissance du chiffre d'affaires et de la maîtrise des charges. Le taux de marge brute est stable (-0,1 point) à 55,9 %.

La quote-part de résultats des sociétés mises en équivalences opérationnelles² (Société de Distribution Aéroportuaire, RELAY@ADP et EPIGO) est en hausse de 2 millions d'euros, à 3 millions d'euros.

Le **résultat opérationnel courant (y compris MEE opérationnelles)** s'affiche en baisse de 1,2 %, à 404 millions d'euros.

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

² Media Aéroports de Paris est dorénavant comptabilisé en intégration globale et non plus en mise en équivalence. Les comptes 2016 présentés ont été retraités en conséquence.

Immobilier

(en millions d'euros)	2017	2016	2017/2016
Chiffre d'affaires	250	263	-4,8%
Chiffre d'affaires externe ⁽¹⁾	208	211	-1,1%
Terrains	108	102	+5,5%
Bâtiments	68	82	-16,1%
Autres	32	27	+19,2%
Chiffre d'affaires interne	42	52	-19,6%
Autres charges et produits (dont plus-value liée aux bâtiments du hub cargo)	69	3	+66M€
EBITDA (hors plus-value liée aux bâtiments du hub cargo)	146	149	-2,3%
EBITDA	209	149	+60M€
Quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence opérationnelles	(2)	(2)	-0,6M€
Résultat opérationnel courant (yc MEE opérationnelles)	161	104	+57M€
EBITDA / Chiffre d'affaires	83,5%	56,7%	+26,8pt
Résultat opérationnel courant / Chiffre d'affaires	64,1%	39,7%	+24,4pt

En 2017, le chiffre d'affaires du segment Immobilier, qui regroupe les seules activités parisiennes, est en baisse de 4,8 %, à 250 millions d'euros.

Le **chiffre d'affaires externe**¹ (208 millions d'euros) est en baisse (- 1,1 %) du fait de la perte de certains contrats à Paris-Orly.

Le **chiffre d'affaires interne** est en baisse (- 19,6 %), à 42 millions d'euros du fait de la révision de l'ensemble des loyers internes au prix de marché afin d'améliorer le pilotage interne du groupe, sans impact sur le chiffre d'affaires consolidé.

Selon la norme IAS 17, la plus-value liée à la location longue durée des bâtiments du hub cargo est comptabilisée en "Autres charges et produits" et s'élève à 63 millions d'euros. Ce produit a été enregistré lors du 1^{er} semestre 2017.

L'**EBITDA** s'établit en conséquence en forte hausse de 60 millions d'euros, à 209 millions d'euros.

Hors la plus-value liée aux bâtiments du hub cargo, l'EBITDA est en baisse de 2,3 %, du fait notamment de la hausse des taxes locales.

Les dotations aux amortissements sont en hausse de 7,8 %, à 46 millions d'euros liés aux amortissements du siège (2,5 millions d'euros en 2017).

La quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence opérationnelles s'établit à - 2 millions d'euros.

En conséquence, le **résultat opérationnel courant (y compris MEE opérationnelles)** est en forte hausse, à 161 millions d'euros, contre 104 millions d'euros en 2016.

¹ Réalisé avec des tiers (hors Groupe)

International et développements aéroportuaires

(en millions d'euros)	2017 ⁽¹⁾	2016	2017/2016 ⁽¹⁾
Chiffre d'affaires	682	97	+585M€
ADP Ingénierie	52	75	-30,9%
ADP International	15	23	-35,6%
TAV Airports	616	-	+616M€
EBITDA	252	3	+249M€
Quote-part de résultat des MEE opérationnelles après ajustements liés aux prises de participation	77	(51)	+128M€
Résultat opérationnel courant (yc MEE opérationnelles)	186	(49)	+235M€
EBITDA / Chiffre d'affaires	36,9%	2,8%	N/A
Résultat opérationnel courant / Chiffre d'affaires	27,2%	-50,4%	N/A

⁽¹⁾ Y compris l'intégration globale de TAV Airports sur le 2nd semestre 2017

Sur l'année 2017, le chiffre d'affaires du segment International et développements aéroportuaires est en forte hausse de 585 millions d'euros, à 682 millions d'euros, du fait de l'intégration globale de TAV Airports depuis le mois de juillet 2017 en raison de l'acquisition de 8,12 % de participation supplémentaire dans la société portant la participation globale à 46,12 %. L'EBITDA du segment s'élève à 252 millions d'euros.

A périmètre constant (hors intégration globale de TAV Airports), le chiffre d'affaires du segment sur l'année 2017 est en baisse de 32,0 % et l'EBITDA s'établirait à - 28 millions d'euros.

Le chiffre d'affaires **d'ADP Ingénierie**¹ affiche une forte baisse de 30,9 %, à 52 millions d'euros lié à un ralentissement d'activité des succursales étrangères et une diminution du nombre de commandes au Moyen-Orient. L'EBITDA et le résultat opérationnel courant (y compris MEE opérationnelles) s'établissent respectivement à - 12 millions d'euros et - 13 millions d'euros (contre un résultat positif de 4 millions d'euros en 2016). A fin 2017, le carnet de commandes d'ADP Ingénierie s'élève à 61 millions d'euros.

ADP International, hors sa filiale ADP Ingénierie, voit son chiffre d'affaires baisser de 8 millions d'euros à 15 millions d'euros. Son EBITDA s'établit à - 12 millions d'euros (vs. nul en 2016) et son résultat opérationnel courant (y compris MEE opérationnelles) s'établit à - 39 millions d'euros (contre un résultat de 5 millions d'euros en 2016), du fait de provisions sur participation à l'international pour 46 millions d'euros, enregistrées au 1^{er} semestre 2017.

Sur le second semestre 2017, la contribution de **TAV Airports** dans les comptes du groupe, après ajustements liés aux prises de participation est de 616 millions d'euros en chiffre d'affaires, 280 millions en EBITDA et 149 millions d'euros en résultat opérationnel courant.

Sur l'année 2017, **TAV Airports** affiche une croissance de son chiffre d'affaires de 2 %, à 1 139 millions d'euros, de son EBITDA de 15 %, à 481 millions d'euros et de son résultat net part du Groupe de 55 %, à 185 millions d'euros.

La quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence opérationnelles, incluant principalement TAV Airports sur le 1^{er} semestre et Schiphol Group, après ajustements liés aux prises de participation, s'établit à 77 millions d'euros en 2017, contre - 51 millions d'euros en 2016, soit une augmentation de 128 millions d'euros. Cette hausse résulte principalement de plusieurs facteurs :

- ◆ la prise en compte de la plus-value de la revalorisation des 38 % de participation dans TAV Airports pour un montant de 63 millions d'euros ;
- ◆ l'effet de base positif lié à la dépréciation de titres de TAV Construction en 2016, et, en 2017, de la plus-value nette de cession pour un montant de 12 millions d'euros ;
- ◆ Ces éléments sont partiellement compensés par les provisions sur participation à l'international comptabilisées au 1^{er} semestre 2017, pour un montant de 46 millions d'euros.

Le résultat opérationnel courant (y compris MEE opérationnelles) du segment s'élève par conséquent à 186 millions d'euros, contre un résultat à - 49 millions d'euros en 2016.

¹ Filiale d'ADP International à partir du 1^{er} juillet 2017

Autres activités

(en millions d'euros)	2017	2016	2017/2016
Chiffre d'affaires	217	223	-2,5%
Hub One	154	144	+6,8%
Hub Safe ⁽¹⁾	63	78	-19,6%
EBITDA	25	29	-12,5%
Résultat opérationnel courant (yc MEE opérationnelles)	9	14	-35,1%
EBITDA / Chiffre d'affaires	11,6%	12,9%	-1,3pt
Résultat opérationnel courant / Chiffre d'affaires	4,3%	6,4%	-2,1pt

⁽¹⁾ Chiffre d'affaires sur 9 mois suite à la cession de 80 % de la participation dans Hub Safe le 29 septembre 2017

En 2017, le chiffre d'affaires du segment Autres activités est en baisse de 2,5 % à 217 millions d'euros. L'EBITDA du segment diminue de 12,5 %, à 25 millions d'euros. Pour rappel, depuis le 29 septembre 2017, date de la cession de 80 % de sa participation, la participation d'Hub Safe est désormais évaluée en mise en équivalence. A compter de cette date, la quote-part de son résultat est présentée à la ligne "quote-part de résultat des entreprises mises en équivalence non-opérationnelles".

En 2017, **Hub One** voit son chiffre d'affaires augmenter de 6,8 % à 154 millions d'euros, sous l'effet de la hausse d'activité de la division Télécom. L'EBITDA est en baisse de 7,7 %, à 20 millions d'euros. Le résultat opérationnel courant (y compris MEE opérationnelles) baisse de 3 millions d'euros, à 5 millions d'euros.

Le chiffre d'affaires d'**Hub Safe** est en baisse de 19,6 % à 63 millions d'euros du fait du changement de méthode de consolidation de la société sur le dernier trimestre. L'EBITDA progresse de 1 million d'euros à 5 millions d'euros. Le résultat opérationnel courant (y compris MEE opérationnelles) augmente de 9,2 %, à 4 millions d'euros.

Le **résultat opérationnel courant (y compris MEE opérationnelles)** du segment est en baisse de 35,1 %, à 9 millions d'euros.

Flux de trésorerie du Groupe ADP

(en millions d'euros)	2017	2016
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles	1 270	875
Flux de trésorerie utilisés pour les activités d'investissement	(888)	(624)
Flux de trésorerie provenant des activités de financement	(114)	(327)
Variation de la trésorerie	254	(76)
Trésorerie d'ouverture	1 656	1 732
Trésorerie de clôture	1 910	1 656

Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles

(en millions d'euros)	2017	2016
Résultat opérationnel (yc MEE opérationnelles)	1 052	696
Autres produits et charges sans incidence sur la trésorerie	460	484
Produits financiers nets hors coût de l'endettement	(42)	(2)
Capacité d'autofinancement opérationnelle avant impôt	1 470	1 178
Variation du besoin en fonds de roulement	113	(77)
Impôts payés	(313)	(226)
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles	1 270	875

Flux de trésorerie liés aux activités d'investissements

(en millions d'euros)	2017	2016
Investissements corporels et incorporels	(879)	(792)
Acquisitions de filiales	20	(20)
Cessions de filiales	21	71
Dividendes reçus	42	70
Autres flux liés aux activités d'investissement	(92)	47
Flux de trésorerie utilisés pour les activités d'investissement	(888)	(624)

L'année 2017 a été marquée par des investissements corporels et incorporels à hauteur de 879 millions d'euros pour le Groupe, dont 801 millions d'euros pour la Maison-mère (774 millions d'euros en 2016) et 78 millions d'euros pour les filiales (18 millions d'euros en 2016).

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

- ◆ la poursuite de la construction d'un système de convoyage, de tri et de sécurisation des bagages sous les satellites S3 et S4 du terminal 2E ;
- ◆ la rénovation du terminal 2B et de sa jonction avec le terminal 2D ;
- ◆ l'achèvement de la construction du nouveau siège social ;
- ◆ l'acquisition de la partie Nord de l'immeuble de bureaux "le Dôme" à Roissy-pôle ;
- ◆ les travaux de mise aux normes des systèmes de traitement des eaux pluviales ;
- ◆ les travaux de jonction de satellites internationaux du terminal 1 ;
- ◆ le déplacement de la base arrière taxis ;
- ◆ la réhabilitation de la gare RER à Roissy-pôle ;
- ◆ la reprise des façades de satellites du terminal 1 ;
- ◆ la refonte des commerces du hall K du terminal 2E ;
- ◆ les aménagements hôteliers du quartier Roissy-pôle Ouest ;
- ◆ le réaménagement du réseau routier secondaire en zone Roissy-pôle.

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

- ◆ la poursuite des travaux de construction de la jonction entre les terminaux Sud et Ouest ;
- ◆ la refonte du processus de départ international du terminal Sud ;
- ◆ les travaux d'extension des aires Golf et la mise en conformité du virage LGN-LJS;
- ◆ l'extension du Hall 1 d'Orly Ouest ;
- ◆ la seconde phase de la rénovation de la piste 4 ;
- ◆ la construction de portes d'embarquement complémentaires dans le Hall A du terminal Sud ;
- ◆ l'inversion des postes d'inspection filtrage et du contrôle aux frontières du processus départ international du terminal Sud ;
- ◆ la poursuite de la rénovation du quartier d'affaires Orlytech ;
- ◆ l'achèvement de la construction de la passerelle reliant le quartier Cœur d'Orly au terminal Sud ;
- ◆ les travaux en prévision de la construction de la future gare du Grand Paris.

Sur l'aéroport de Paris-Le Bourget, les investissements ont porté principalement sur des travaux en prévision de la construction de la future gare du Grand Paris et la viabilisation de la zone Nord Atlas.

Aéroports de Paris a par ailleurs réalisé en 2017 des investissements significatifs pour ses fonctions support et sur des projets communs aux deux plates-formes, notamment l'achat d'équipements d'inspection des bagages de soute au standard 3 lié à la réglementation européenne (couvert par la taxe d'aéroport), la mise au standard des sanitaires et des développements informatiques.

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.

Flux de trésorerie liés aux activités de financement

(en millions d'euros)	2017	2016
Encaissements provenant des emprunts à long terme	561	7
Remboursement des emprunts à long terme	(253)	(4)
Dividendes versés aux actionnaires de la société mère	(261)	(258)
Autres flux provenant des activités de financement	(161)	(72)
Flux de trésorerie provenant des activités de financement	(114)	(327)

Endettement financier

Le ratio dette nette / capitaux propres s'établit à 70 % au 31 décembre 2017 contre 63 % à fin 2016. L'endettement financier net du Groupe ADP est en hausse, du fait de l'intégration globale de TAV Airports, à 3 797 millions euros au 31 décembre 2017, contre 2 709 millions d'euros à fin 2016.

L'endettement financier net se décompose comme suit :

(en millions d'euros)	2017	2016
Dettes financières	5 911	4 484
Instruments financiers dérivés passif	54	20
Endettement financier brut	5 965	4 504
Instruments financiers dérivés actif	(27)	(90)
Créances et comptes-courants sur des entreprises mises en équivalence	(90)	(58)
Trésorerie et équivalents de trésorerie	(1 912)	(1 657)
Liquidités soumises à restriction	(189)	-
Dette liée à l'option de vente des minoritaires	50	11
Endettement financier net	3 797	2 709
<i>Endettement financier net / EBITDA</i>	<i>2,42</i>	<i>2,27</i>
<i>Endettement financier net / Capitaux propres (gearing)</i>	<i>70,0%</i>	<i>63,1%</i>

2.2 Comptes 2017 de la société Aéroports de Paris

Compte de résultat 2017 de la société Aéroports de Paris

(en millions d'euros)	2017	2016
Chiffre d'affaires	2 820	2 744
Production stockée	(2)	6
Production immobilisée	61	56
Reprise sur provisions et transferts de charges	42	46
Subventions d'exploitation	1	2
Autres produits d'exploitation	29	14
Produits d'exploitation	2 951	2 868
Achats et charges externes	(832)	(818)
Impôts et taxes	(247)	(251)
Charges de personnel	(590)	(585)
Autres charges d'exploitation	(24)	(24)
Dotations aux amortissements et provisions	(477)	(471)
Charges d'exploitation	(2 170)	(2 148)
Résultat d'exploitation	781	719
Produits financiers	141	70
Charges financières	(151)	(143)
Résultat financier	(10)	(72)
Résultat courant avant impôts	771	648
Produits exceptionnels	130	120
Charges exceptionnelles	(150)	(132)
Résultat exceptionnel	(20)	(12)
Participation des salariés	(22)	(22)
Impôts sur les bénéfices	(223)	(214)
Résultat net	506	399

Le chiffre d'affaires réalisé par la société Aéroports de Paris est en hausse de 2,8 %, à 2 820 millions d'euros en 2017 et se détaille comme suit :

(en millions d'euros)	2017	2016
Redevances aéronautiques	1 056	1 003
Revenus liés à la sûreté et à la sécurité aéroportuaire	487	480
Activités commerciales	442	432
Recettes locatives	324	326
Redevances spécialisées	243	232
Parcs et accès	171	175
Prestations industrielles	41	42
Autres recettes	56	54
Total	2 820	2 744

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

Le chiffre d'affaires issu des activités commerciales est comptabilisé exclusivement dans le segment commerces et

services. Leur évolution est détaillée au paragraphe sur l'analyse du segment commerces et services ci-avant.

Les recettes locatives sont comptabilisées soit dans le segment activités aéronautiques, soit dans le segment immobilier. Leur évolution est détaillée aux paragraphes sur l'analyse du segment activités aéronautiques et du segment immobilier ci-dessus.

Comptes 2017 de la société Aéroports de Paris

Le chiffre d'affaires issu des parcs et accès est comptabilisé exclusivement dans le segment commerces et services. Leur évolution est détaillée au paragraphe sur l'analyse du segment commerces et services ci-avant.

Les achats et charges externes s'élèvent à 832 millions d'euros au 31 décembre 2017 contre 818 millions d'euros l'année dernière soit une hausse de 1,7 %. Cette augmentation s'explique par l'augmentation du recours à des prestataires de service.

Les effectifs sont en légère baisse (-0,7 %) à 6 435 employés en moyenne en 2017 et les charges correspondantes sont en hausse de 0,8 %.

Les dotations aux amortissements et provisions de la société Aéroports de Paris augmentent de 1,3 %.

Le résultat d'exploitation est en hausse de 8,6 %, à 781 millions d'euros.

Le résultat financier est une charge de 10 millions d'euros en 2017, contre 72 millions d'euros en 2016 du fait notamment de l'augmentation des dividendes reçus.

Le résultat exceptionnel est une charge de 20 millions d'euros, en hausse de 8 millions d'euros par rapport à 2016.

Le résultat net s'établit à 506 millions d'euros, en hausse de 26,9 %.

Flux de trésorerie de la société Aéroports de Paris

(en millions d'euros)	2017	2016
Résultat d'exploitation	781	719
Dotations nettes de reprise aux amortissements et provisions pour risques et charges	439	439
Produits et charges financiers (hors endettement net)	(8)	8
Variation du besoin en fonds de roulement	3	(79)
Impôts payés minorés des impôts encaissés	(276)	(221)
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles	940	867
Cessions de participations	1	3
Acquisition de participations	(50)	(9)
Investissements corporels et incorporels	(791)	(774)
Variation des autres actifs financiers	(144)	(6)
Produits provenant des cessions d'immobilisations (net de la variation des créances)	36	27
Dividendes reçus	87	32
Variation des dettes et avances sur acquisitions d'immobilisations	(47)	29
Autres flux liés aux activités d'investissement	-	-
Flux de trésorerie utilisés pour les activités d'investissement	(908)	(698)
Capital appelé non versé	-	-
Subventions reçues au cours de la période	6	15
Cessions (acquisitions) nettes d'actions propres	-	12
Dividendes distribués	(261)	(258)
Encaissements provenant des emprunts à long terme	504	7
Remboursement des emprunts à long terme	(142)	(4)
Variation des autres passifs financiers	(130)	93
Intérêts financiers nets versés	(105)	(109)
Flux de trésorerie provenant des activités de financement	(128)	(244)
Variation de trésorerie et d'équivalents de trésorerie	(97)	(75)
Trésorerie d'ouverture	1 617	1 692
Trésorerie de clôture	1 520	1 617

2.3 Événements récents

Trafic du mois de janvier 2018

En janvier 2018, le trafic de Paris Aéroport est en hausse de 4,5 % par rapport au mois de janvier 2017 avec 7,6 millions de passagers accueillis, dont 5,2 millions à Paris-Charles de Gaulle (+ 4,9 %) et 2,4 millions à Paris-Orly (+ 3,8 %).

2.4 Perspectives

Prévisions 2018

	Prévisions 2018
Trafic Groupe	Hypothèse de croissance du trafic de Paris Aéroport comprise entre + 2,5 % et + 3,5 % en 2018 par rapport à 2017 Hypothèse de croissance du trafic du Groupe TAV Airports en 2018 comprise entre + 10 % et + 12 % en 2018 par rapport à 2017
EBITDA consolidé ⁽¹⁾	Hausse comprise entre + 10 % et + 15 % en 2018 par rapport à 2017 avec l'effet en année pleine de l'intégration globale de TAV Airports et hors effets de périmètres qui pourraient survenir en 2018 EBITDA consolidé hors intégration globale de TAV Airports : hausse comprise entre + 2,5 % et + 3,5 % en 2018 par rapport à 2017 Rappel de la prévision d'EBITDA ⁽²⁾ de TAV Airports : hausse comprise entre + 5 % et + 7 % en 2018 par rapport à 2017
Dividende au titre de l'exercice 2018	Maintien d'un taux de distribution de 60 % du RNPG 2018

⁽¹⁾ La prévision d'EBITDA de TAV Airports, sous-jacente à la prévision d'EBITDA Groupe, est construite sur l'hypothèse de taux de change suivante : EUR/TRY = 4,86 et EUR/USD = 1,22

⁽²⁾ L'EBITDA publié par TAV Airports intègre le revenu passagers garanti pour Ankara et la quote-part des sociétés mises en équivalence opérationnelles

L'atteinte des objectifs se fait sur la base des hypothèses de croissance du trafic de Paris Aéroport et le bon déroulement de la stratégie de TAV Airports.

Objectifs pour la période 2016-2020

Les objectifs 2016-2020 du Groupe ADP tels qu'annoncés le 13 octobre 2015 restent inchangés et s'entendent indépendamment de l'effet de l'intégration globale de TAV Airports. Le Groupe ADP continuera de présenter en sus un EBITDA consolidé indépendamment de l'effet de l'intégration globale de TAV Airports afin de permettre le suivi de l'objectif d'EBITDA.

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

ROCE du périmètre régulé	5,4 % en 2020e
EBITDA consolidé 2020	Croissance comprise entre 30 et 40 % entre 2014 et 2020e
Qualité de service	Note globale ACI/ASQ de 4 en 2020e
Commerces	Chiffre d'affaires par passager de 23 euros en année pleine après la livraison des projets de la période 2016-2020e
Charges courantes de la maison-mère	Limiter la progression des charges courantes de la maison-mère à un niveau inférieur ou égal à 2,2 % en moyenne par an entre 2015 et 2020
Immobilier	Croissance des loyers externes (hors refacturation et indexation) comprise entre 10 et 15 % entre 2014 et 2020e

Politique de distribution de dividendes

Le Conseil d'Administration du 22 février 2018 a arrêté les comptes annuels sociaux et consolidés au 31 décembre 2017. Lors de cette séance, il a décidé de soumettre au vote de la prochaine Assemblée Générale annuelle, devant se réunir le 4 mai 2018, la distribution d'un dividende de 3,46 euros par action, au titre de l'exercice 2017 minoré des 0,7€ par action d'acompte sur le dividende 2017,

versé le 8 décembre 2017. Sous réserve du vote en Assemblée Générale annuelle, la date de mise en paiement interviendrait le 8 juin 2018, avec un détachement du coupon prévu le 6 juin 2018. Ce dividende correspond à un taux de distribution de 60 % du résultat net part du Groupe de l'exercice 2017.

3 GESTION ET MAITRISE DES RISQUES

3.1 Introduction

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 dans le cadre du Contrat de Régulation Economique (CRE), conformément aux articles L.6325-2 du code des transports et R.224-4 du code de l'aviation civile.

Le CRE 2016-2020 a été signé avec l'État le 31 août 2015.

En support et en cohérence avec le CRE 2016-2020, le plan stratégique "Connect 2020" fixe les objectifs du Groupe ADP sur la même période. Pour les atteindre, un processus de pilotage stratégique a été mis en œuvre. Il est organisé autour de feuilles de route répertoriant des indicateurs définis au niveau du groupe et déclinés par direction.

Le Groupe ADP exerce son activité dans un environnement en constante évolution, générateur de risques et d'opportunités. De fait, la prise de risque peut traduire la recherche d'opportunités et la volonté de développer le groupe.

Les informations données dans ce chapitre concernent les risques significatifs auxquels le groupe estime être exposé à date (cf. infra "Facteurs de risques").

Ainsi, 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 sur son activité, sa situation financière et/ou ses résultats.

Le dispositif de gestion des risques et de contrôle interne vise la correcte appréhension des risques inhérents aux activités du groupe.

3.2 Le dispositif de gestion des risques et de contrôle interne

Dispositif global

Une démarche globale

Le dispositif de gestion des risques, de contrôle interne ainsi que celui de l'audit interne constituent une démarche globale au service de la maîtrise des activités du groupe et de ses objectifs. Les systèmes de management, déployés au sein de certaines entités du groupe, participent totalement à la maîtrise des risques.

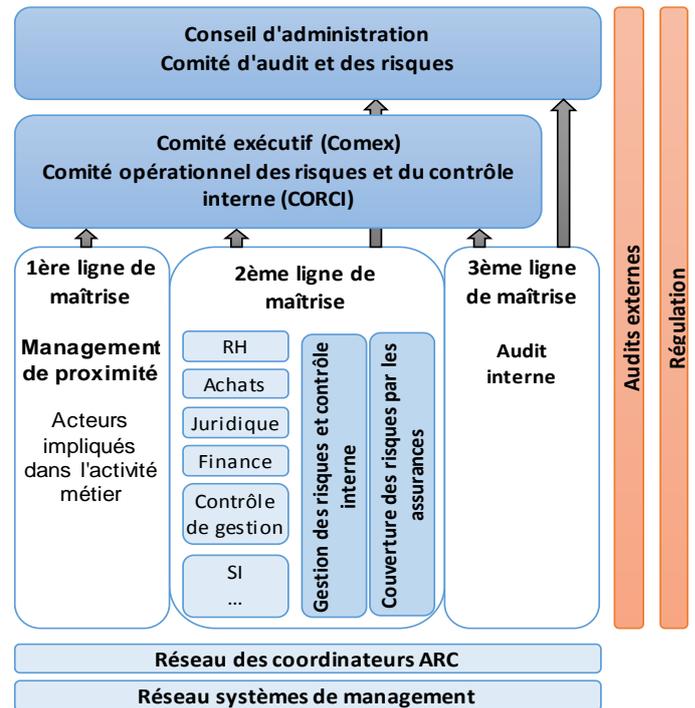
Gouvernance et périmètre des dispositifs

La démarche est pilotée par la Direction du management des risques et de la conformité rattachée au secrétariat général groupe (pour le dispositif de gestion des risques et de contrôle interne) et par la Direction de l'audit rattachée au Président-directeur général.

Elle s'appuie sur :

- ◆ le conseil d'administration, qui détermine les orientations de l'activité de la société Aéroports de Paris et veille à leur mise en œuvre (article 16 des statuts),
- ◆ le comité d'audit et des risques, qui aide le conseil d'administration à assurer le suivi de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques (ses attributions sont précisées dans le règlement intérieur du conseil d'administration d'Aéroports de Paris),
- ◆ le comité exécutif (Comex), présidé par le Président-directeur général, qui participe au pilotage opérationnel et stratégique du Groupe ADP et débat de tout sujet relatif à sa bonne marche,
- ◆ le comité opérationnel des risques et du contrôle interne (CORCI) qui réunit les directeurs des entités,
- ◆ le réseau des coordinateurs "Audit gestion des Risques Contrôle interne" (ARC) nommés dans chaque entité¹ du groupe,
- ◆ le réseau "Systèmes de management".

Elle repose sur le modèle des "trois lignes de maîtrise des activités" préconisé par l'IFACI (Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne) et l'AMRAE (Association pour le Management des Risques et des Assurances de l'Entreprise).



Le périmètre de ce dispositif couvre, pour 2017, le groupe et, en particulier, ses filiales détenues à 100% (ADP International et Hub One). Il est prévu pour 2018 d'inclure TAV Airports au sein de ce dispositif.

Description du dispositif de gestion des risques et de contrôle interne

Fondements du dispositif

- ◆ Deux chartes encadrent le dispositif global au sein du groupe. Elles portent sur :
 - la gestion des risques et du contrôle interne : la charte indique que le groupe applique les dispositions du cadre de référence publié par l'Autorité des marchés financiers (AMF) en 2007 et actualisé en juillet 2010.
 - l'audit interne : la charte est fondée sur les normes internationales et le code de déontologie de l'audit interne qui sont diffusés en France par l'Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne (IFACI) et qui constituent le cadre de référence international de l'audit interne.
- ◆ Un référentiel de gestion des risques, décrivant la méthodologie, est en cours d'actualisation et complète le dispositif.
- ◆ L'éthique et la compliance sont, pour le Groupe ADP, un véritable levier de confiance pour l'ensemble de ses parties prenantes. Aussi, le Groupe ADP les a posées comme principes de gouvernance. Portées par la Direction générale et destinées à guider les comportements de travail de l'ensemble des

¹ En 2017, les entités correspondent aux directions de la société Aéroports de Paris et notamment à ses filiales détenues à 100%

collaborateurs, elles sont décrites dans le paragraphe du chapitre 4 "L'engagement éthique du Groupe ADP".

La gestion des risques

Ce dispositif a pour objectif de donner une vision globale et juste des risques majeurs du groupe et de leur niveau de maîtrise, et de les anticiper.

Afin que l'ensemble des parties prenantes du groupe disposent d'une vision globale, concertée et partagée des risques, une cartographie est actualisée annuellement. Elle permet d'identifier les risques majeurs, de les hiérarchiser, de les traiter et d'assurer le suivi des actions identifiées dans ce cadre. Les risques sont hiérarchisés en fonction de leur criticité, compte tenu des éléments de maîtrise existants. Les risques majeurs et les risques dits inacceptables¹ sont traités en priorité. Après avoir été revue en comité opérationnel des risques et du contrôle interne (CORCI), la cartographie est soumise au Comex puis présentée au comité d'audit et des risques et au conseil d'administration.

La continuité d'activité et la gestion de crise

Aéroports de Paris vise à travers cette approche une meilleure maîtrise des risques extrêmes.

Elle s'appuie pour cela sur une politique groupe de continuité d'activité (PGCA). Son objectif est de garantir des prestations de services essentielles au fonctionnement de l'entreprise. Pour chacun des processus critiques identifiés, la PGCA indique les objectifs, les principes, les responsabilités et les principales procédures à retenir. Elle se décline en plans de continuité d'activité (PCA) pour chacune des plates-formes (Paris-Charles de Gaulle, Paris-Orly et Paris-Le Bourget) et pour chacune des activités supports essentielles au bon fonctionnement des activités aéroportuaires (systèmes d'information et ressources humaines). Un plan pandémie vient compléter la démarche.

En matière de gestion de crise, le dispositif d'Aéroports de Paris vise à assurer la continuité du commandement du groupe et la qualité de sa réponse lors de la survenance d'événements subis et inattendus. Il doit contribuer à maintenir au mieux les activités à des niveaux de qualité satisfaisants en restant conforme aux obligations de sûreté et de sécurité. Un livret décrivant le dispositif de permanence de direction et de gestion de crise du groupe a été formalisé en 2017. Par ailleurs, des exercices de crise sont réalisés plusieurs fois par an pour éprouver l'efficacité de ce dispositif.

Enfin, les retours d'expérience (REX) réalisés consécutivement à des situations de crise contribuent à l'amélioration continue du dispositif. A cet effet, la politique REX indique la méthodologie d'analyse à suivre.

¹ Le groupe définit des risques qui, quel que soit leur niveau de criticité, sont inacceptables. Ils font l'objet d'un suivi particulier et les différentes entités sont tenues d'avoir une extrême vigilance à leur égard.

Le contrôle interne

L'objectif de ce dispositif permanent est de contribuer à la maîtrise des activités du groupe, à l'efficacité de ses opérations et à l'utilisation efficiente de ses ressources.

Afin de sécuriser davantage les activités du groupe, d'optimiser la transversalité entre les entités et les modes de fonctionnement, un plan de déploiement du contrôle interne par processus transverses a été décidé en 2016.

Il a conduit en 2017 à la formalisation d'une cartographie des processus majeurs du groupe et à l'identification de pilotes de contrôle interne. Par ailleurs, des travaux de renforcement du contrôle interne de cinq processus stratégiques ont été engagés.

Les systèmes de management

Certaines directions et filiales inscrivent leur action dans des démarches de systèmes de management qui constituent, pour tout ou partie de leur activité, leur dispositif de maîtrise des risques. Ces systèmes de management attestent de la formalisation des pratiques professionnelles, de l'analyse et de la maîtrise des enjeux liés aux normes concernées, de l'analyse des risques, de la conformité à la réglementation, et de l'inscription de tous les personnels dans la démarche d'amélioration continue.

En 2017 les entités, déjà dotées d'un système de management, ont obtenu leur certification ISO 9001 version 2015, à l'exception de la plate-forme Paris-Orly, qui l'a obtenue en 2018. Les certificats des entités certifiées selon la norme ISO 14001 sont en cours de conversion pour mise en conformité avec la version 2015.

Par ailleurs, la Direction des achats et la Direction ingénierie et aménagement d'Aéroports de Paris ont été certifiées ISO 9001.

La surveillance périodique du dispositif

La surveillance du dispositif de contrôle interne et de gestion des risques est assurée par :

- ◆ le suivi des incidents majeurs et des incidents liés aux risques inacceptables,
- ◆ la Direction de l'audit,
- ◆ des structures externes telles que les commissaires aux comptes et d'autres organismes relevant, notamment, des services de l'État.

Les incidents majeurs

Les incidents majeurs ou incidents liés aux risques inacceptables sont recensés par les directions d'Aéroports de Paris et les filiales détenues à 100%. Un bilan de ces incidents déclarés est adressé tous les semestres au Président-directeur général et au Directeur général exécutif.

L'audit interne

Le dispositif a pour objectif de donner, en toute indépendance, à l'entreprise et au groupe une assurance

raisonnable sur le degré de maîtrise de ses opérations, de lui apporter ses conseils pour les améliorer, et de contribuer à créer de la valeur ajoutée.

Certifiée par l'IFACI depuis 2008, la Direction de l'audit procède à l'évaluation du fonctionnement des dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne. Par ses recommandations, elle contribue à en améliorer la sécurité et à optimiser la performance globale de l'entreprise et de ses filiales.

En 2017, un audit sur le dispositif de gestion des risques du Groupe ADP a été réalisé. Il a confirmé la conformité du processus avec le référentiel de l'AMF.

Le programme d'audit annuel est présenté au Comex et examiné par le comité d'audit et des risques.

Il est rendu compte à ces mêmes instances des suivis:

- ◆ des plans d'actions des audits internes,
- ◆ des conclusions tirées des audits réalisés au sein d'Aéroports de Paris par des instances de contrôle et de surveillance externes (à l'exception des audits de systèmes de management).

Les structures externes de contrôle

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

Par ailleurs, la société Aéroports de Paris est soumise 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 financiers, de gestion et de contrôle interne.

L'entreprise est également soumise à des contrôles de nature opérationnelle effectués par la DGAC et la commission européenne dans le cadre de la conformité à la réglementation.

En outre, pour l'obtention ou le maintien des certifications de leurs systèmes de management, différentes directions de la société Aéroports de Paris, ainsi que certaines filiales du Groupe ADP, font annuellement l'objet d'audits externes d'évaluation, menés par des organismes indépendants et dûment accrédités. Ces audits peuvent donner lieu à des demandes d'amélioration, contribuant ainsi au renforcement des dispositifs de maîtrise des risques et de contrôle interne.

Elle fait aussi l'objet d'évaluations par les agences de notation financière.

Dispositifs de contrôle interne et gestion des risques relatifs à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière

Comitologie et acteurs

Comitologie

Les dispositifs s'appuient sur :

- ◆ le comité de la stratégie et des investissements, qui formule au conseil d'administration des avis sur la définition et la mise en œuvre des orientations stratégiques du Groupe ADP (ses attributions sont précisées dans le règlement intérieur du conseil d'administration d'Aéroports de Paris),
- ◆ deux comités internes relatifs aux investissements présidés par le Président-directeur général et s'inscrivant dans le processus de décision en matière d'engagements :
 - le comité stratégique des investissements (CSI), qui a vocation à appréhender les différentes stratégies d'investissement dans une logique métier. Il examine, selon un programme annuel défini, les principales politiques sectorielles à moyen et long termes par une revue régulière des besoins, risques et opportunités. Il réalise une revue régulière des priorités et valide le programme pluriannuel d'investissements de chaque direction. Cet exercice est de nature à assurer la cohérence entre les orientations stratégiques par activité, les schémas et plans associés et le programme pluriannuel d'investissements,
 - le comité des engagements (COE), organisé autour de deux COE spécialisés :
 - le COE portant sur le périmètre Aéroports de Paris, qui examine systématiquement les projets d'investissements corporels et incorporels dépassant 3 millions d'euros, les décisions d'engagements fermes d'investissements financiers réalisés par la société, ainsi que ses principaux contrats en recettes,
 - le COE, portant sur le périmètre des filiales et participations, qui examine les décisions d'investissements et de désinvestissement réalisés par l'ensemble des filiales et participations.

Acteurs

Dans ce cadre, la direction finances, gestion et stratégie pilote et assure le suivi de l'ensemble des filiales et participations du Groupe ADP. Disposant d'une vision globale de leur activité, elle se prononce sur l'alignement des projets avec les objectifs stratégiques du groupe et exerce des arbitrages. Concernant les marchés non aéroportuaires, la Direction finances, gestion et stratégie s'appuie sur l'analyse préalable de la Direction de l'immobilier et de la Direction clients pour, respectivement, les activités immobilières et les co-entreprises commerciales. Cette organisation s'accompagne d'un dispositif de *reporting* participant au pilotage du groupe et de la société.

Le dispositif de pilotage du groupe est en cours de révision afin d'une part de l'adapter à son nouveau périmètre, élargi depuis la prise de contrôle de TAV Airports par Aéroports de Paris, et d'autre part de prendre en compte le rôle d'ADP International.

Processus concourant à l'élaboration de l'information comptable et financière

Organisation

La Direction finances, gestion et stratégie assure le pilotage stratégique et financier du groupe. Elle est garante de l'exécution du CRE, en cohérence avec le plan stratégique, pilote les principaux leviers de la régulation économique, assure des missions d'expertise financière et d'études prospectives, et est en charge de la communication financière. Elle fournit à la Direction générale et aux différentes directions et filiales 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 de contrôleurs de gestion (filière finances, gestion et stratégie) dont elle assure l'animation.

La Direction finances, gestion et stratégie est en charge de l'alignement des objectifs financiers des filiales et participations sur ceux du groupe, ainsi que du pilotage et du contrôle financiers des filiales et des participations.

La Direction des comptabilités met à la disposition des différentes instances de décision de la société des informations comptables et financières leur permettant de piloter leurs performances dans le cadre de la stratégie de l'entreprise. Elle a la responsabilité de la production des comptes sociaux et consolidés en conformité avec les normes comptables françaises et internationales en vigueur, ainsi que de la mise en place de procédures comptables fiables. Elle comprend le pôle fiscalité dont la mission consiste au niveau du groupe à s'assurer de la bonne application de la politique fiscale. Elle gère l'intégration fiscale et les taxes locales ainsi que tous les autres impôts et taxes.

Méthodologie et outils

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

- ◆ 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 OBIEE pour la rédaction des tableaux de bord.

Le pôle Systèmes d'Information (SI) Gestion Finances de la Direction des systèmes d'information assure, pour les directions concernées du pôle Finances, Stratégie et Administration, l'expertise fonctionnelle, l'administration et le support des systèmes d'information comptables et financiers, l'assistance à la maîtrise d'ouvrage et la maîtrise d'œuvre des projets informatiques dans ce domaine.

Clôture des comptes, consolidation et informations de gestion

Le processus de clôture des comptes sociaux et consolidés 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.

En appui de la Direction des comptabilités, la filière finances, gestion et stratégie contribue au processus de clôture des comptes dans le cadre d'un contrôle de cohérence des données.

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

De plus, les responsables des unités opérationnelles de certaines unités fonctionnelles et des sociétés consolidées attestent mensuellement, par la signature d'une lettre d'engagement, de l'exactitude des informations comptables communiquées, afférentes à leur périmètre de responsabilité.

Reporting et suivi de l'information financière

La Direction finances, gestion et stratégie produit tous les mois, en s'appuyant notamment sur les notes d'analyse établies par les entités, un tableau de bord destiné au Comex. Il intègre les comptes mensuels consolidés du groupe, l'information sectorielle comparable à l'information comptable établie conformément à la norme IFRS 8, ainsi que l'information sur les périmètres de régulation.

En 2017, à compter de la clôture de février, a été introduit le *rolling forecast*, uniquement sur le compte de résultats, deux révisions annuelles étant effectuées sur les investissements.

Cet outil permet une actualisation mensuelle de la prévision du point de sortie au 31 décembre, en fonction des dernières données réelles disponibles. Il permet de fiabiliser les prévisions financières et d'optimiser le pilotage financier de l'entreprise.

La Direction finances, gestion et stratégie conduit également le processus d'analyse stratégique et le processus de planification opérationnelle des objectifs stratégiques, et en assure le suivi.

Le processus de pilotage stratégique intégré repose sur la mise en avant de la stratégie comme outil de cadrage et d'orientation de l'exercice budgétaire ainsi que sur l'alignement entre le *reporting*, le budget et les objectifs du groupe.

La Direction finances, gestion et stratégie pilote le référentiel de gestion analytique ; sa transcription dans les schémas de gestion est effectuée par le pôle SI Gestion Finances de la Direction des systèmes d'information. Ce dernier produit les documents analytiques souhaités selon les axes et segments définis par l'entreprise et la Direction finances, gestion et stratégie, et les communique au Comex et aux directions concernées.

Communication financière

En tant qu'émetteur de l'information réglementée, la Direction finances, gestion et stratégie exerce une maîtrise de l'élaboration et de la diffusion des messages à caractère financier. Elle est chargée de valider, avec la Direction juridique et des assurances, les projets de communication contenant une "information sensible", c'est-à-dire une information financière ou juridique, ou ayant des implications financières ou juridiques, une indication chiffrée et/ou une information susceptible d'avoir une influence sur le cours de bourse de la société Aéroports de Paris.

Une procédure portant sur la communication financière du Groupe ADP vise à garantir la fiabilité de l'information 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. En complément, un calendrier annuel des publications financières réglementées périodiques est établi par la Direction finances, gestion et stratégie ; il est publié auprès de l'AMF et disponible sur le site du Groupe ADP.

Le Groupe ADP communique son information réglementée via un diffuseur agréé par l'AMF. Son principal canal de diffusion de la communication financière est son site internet (www.groupeadp.fr), complété par un ou plusieurs médias sociaux (Twitter, Facebook,...) dans le respect de la recommandation AMF publiée dans le guide de l'information permanente et de la gestion de l'information privilégiée¹. Les mandataires sociaux ont été destinataires d'une charte d'utilisation de la procédure de communication financière actuelle. Une harmonisation des pratiques de communication

financière de TAV Airports avec celles du Groupe ADP est en cours.

Politique générale d'assurance du groupe

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

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

Dommages aux biens et risques de construction

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

Outre la police précitée qui présente un caractère général, la Société a également souscrit des polices particulières en vue de garantir les conséquences de dommages ciblés pouvant affecter certains biens précis comme l'ensemble « Roissypole-Le Dôme », ou l'interconnexion entre les gares TGV et RER situées sur la plate-forme de Paris-Charles de Gaulle.

¹ Guide de l'information permanente et de la gestion de l'information privilégiée DOC-2016-08

Le dispositif de gestion des risques et de contrôle interne

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 (dénommée ADP International à compter du 29 juin 2017), Hub One et Hub Safe (jusqu'au 29 septembre 2017 pour cette dernière¹), à l'effet de couvrir leurs activités opérées, selon les cas, en France ou à l'étranger.

¹ Date de cession de 80 % de la participation détenue par Aéroports de Paris dans Hub Safe. Voir communiqué de presse du 29 septembre 2017, disponible sur le site internet www.groupeadp.fr

3.3 Facteurs de risques

Les principaux risques auxquels le Groupe ADP est confronté à la date du présent rapport sont décrits succinctement ci-après. Il convient de préciser que, dans ce cadre, des actions sont mises en œuvre afin de les maîtriser.

Parmi les principaux risques liés au contexte général d'exercice des activités du groupe, les plus significatifs sont :

CATEGORIE DE RISQUES	FACTEURS DE RISQUES
Risques stratégiques	<ul style="list-style-type: none"> Risques liés à la régulation économique Risques liés l'environnement concurrentiel Risques liés à la structure du portefeuille clients Risques à l'international Risques liés aux investissements d'aménagements et de capacités Risques liés à l'éthique et la compliance Risques liés aux effets du changement climatique
Risques liés aux activités du groupe	<ul style="list-style-type: none"> Risques liés à la sûreté Risques liés à la sécurité aéroportuaire Risques liés à la sécurité des personnes et des biens Risques liés aux revenus des commerces Risques liés à la maintenance du patrimoine
Risques juridiques	<ul style="list-style-type: none"> Risques liés aux évolutions réglementaires
Risques management organisation	<ul style="list-style-type: none"> Risques liés aux ressources humaines Risques liés à la protection de l'information et aux systèmes d'information
Risques financiers	<ul style="list-style-type: none"> Risque de crédit Risque de liquidité Risque de marché

Risques stratégiques

Risques liés à la régulation économique

IDENTIFICATION DU RISQUE	SUIVI ET GESTION DU RISQUE
<p>Les missions de la société Aéroports de Paris s'inscrivent 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.</p> <p>Le CRE 2016-2020, a été signé avec l'État le 31 août 2015.</p> <p>Le plafond d'évolution des redevances aéroportuaires tient compte notamment de prévisions de coûts, de recettes, d'investissements ainsi que d'objectifs de qualité de service. La réglementation prévoit que l'exploitant d'aéroports reçoive, sur le périmètre régulé, une juste rémunération des capitaux investis, appréciée au regard du coût moyen pondéré de son capital.</p> <p>Cependant aucune assurance ne peut être donnée quant aux taux de redevances que l'État l'autorisera à appliquer au-delà de 2020. En outre, en cas de circonstances induisant un bouleversement de l'économie du contrat, le CRE pourrait être révisé ou résilié de manière anticipée.</p> <p>De surcroît, certaines décisions tarifaires pourraient faire l'objet de recours en annulation. En cas de succès ou de confirmation, les résultats du groupe pourraient être au moins temporairement altérés. Voir le paragraphe du chapitre 20 "Procédures judiciaires et d'arbitrage" du document de référence 2017.</p>	<p>En support du CRE 2016-2020, le plan stratégique Connect 2020 fixe les objectifs du Groupe ADP sur la période 2016-2020.</p> <p>La Direction finances, gestion et stratégie est garante de l'exécution du CRE, en cohérence avec le plan stratégique. Elle assure le pilotage stratégique et financier du groupe qui est organisé autour de feuilles de route.</p> <p>De surcroît, la société Aéroports de Paris consulte annuellement les compagnies aériennes sur les sujets de qualité de service, de programme d'investissement et de proposition tarifaire lors de commissions consultatives économiques.</p> <p>La proposition tarifaire est ensuite soumise à l'Autorité de supervision indépendante des redevances aéroportuaires (ASI) pour homologation.</p>

Risques liés à l'environnement concurrentiel

IDENTIFICATION DU RISQUE	SUIVI ET GESTION DU RISQUE
<p>Les plates-formes franciliennes du Groupe ADP sont en concurrence avec :</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ d'autres grands aéroports spécialisés dans les plates-formes de correspondance (<i>hubs</i>) basés en Europe et au Moyen-Orient, ◆ les grands aéroports européens qui pratiquent une politique tarifaire compétitive pour l'accueil des liaisons intercontinentales, ◆ des aéroports desservant l'Ile-de-France, pour leur accueil de compagnies à bas coûts, ◆ les trains à grande vitesse pour les trajets de moins de trois heures depuis Paris. <p>L'attractivité des plates-formes est un enjeu majeur pour le groupe. Voir le paragraphe du chapitre 6 "Concurrence" du document de référence 2017</p>	<p>L'évolution du marché du trafic aérien est régulièrement analysée par le pôle synthèse stratégique de la Direction finances, gestion et stratégie.</p> <p>Le plan stratégique Connect 2020 doit permettre de conquérir des parts de marché à travers une recherche proactive du trafic portée notamment par la Direction <i>business development</i> au sein de la Direction clients. Par ailleurs, la mise en place de mesures incitatives vise à attirer les compagnies et développer le trafic passagers et cargo.</p> <p>Par ailleurs, le Groupe ADP a renforcé son partenariat avec Atout France, la Mairie de Paris et la Région Ile-de-France pour promouvoir l'attractivité de Paris et de la France.</p>

Risques liés à la structure du portefeuille clients

IDENTIFICATION DU RISQUE	SUIVI ET GESTION DU RISQUE
<p>Le groupe AF-KLM¹, membre de l'alliance SkyTeam, est le premier client des plates-formes franciliennes du Groupe ADP. En 2017, il a représenté environ 21 % du chiffre d'affaires de la société Aéroports de Paris et 51% du trafic passagers des aéroports Paris-Charles de Gaulle et Paris-Orly.</p> <p>Un changement de la stratégie du groupe AF-KLM, notamment dans l'organisation de son réseau de correspondance, la fermeture, le transfert de certaines de ses activités (passagers, cargo, maintenance...), une évolution significative de la typologie de ses passagers, des difficultés financières, une grève de ses salariés ou une dégradation de la qualité de ses services pourraient impacter significativement les résultats d'Aéroports de Paris</p>	<p>Une politique active de développement des dessertes depuis et vers Paris (voir supra "Risques liés à l'environnement concurrentiel") ainsi que l'engagement d'élever la qualité de service au niveau des meilleurs aéroports européens visent à attirer de nouvelles compagnies aériennes afin de diversifier le portefeuille clients et de diminuer ainsi la dépendance du Groupe ADP au groupe AF-KLM.</p>

Risques à l'international

IDENTIFICATION DU RISQUE	SUIVI ET GESTION DU RISQUE
<p>Le Groupe ADP réalise une partie significative de ses activités à l'étranger par l'intermédiaire de ses filiales et de ses participations.</p> <p>Ces activités exposent le groupe aux risques inhérents aux opérations internationales qui sont liées :</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ au contexte géopolitique et économique des principales zones géographiques dans lesquelles le groupe est implanté, ◆ aux risques légaux, fiscaux et de conformité, ◆ aux risques de change, ◆ aux risques opérationnels liés à la gestion des actifs ; en Turquie, le point de vigilance concerne la fin de la concession de l'aéroport d'Istanbul -Atatürk en janvier 2021, ◆ à l'exposition aux phénomènes naturels exceptionnels. 	<p>Le Groupe ADP a regroupé la gestion des activités internationales sous une même entité, ADP International², en juillet 2017. Cette filiale à 100% d'Aéroports de Paris est en charge de l'ensemble du périmètre international du Groupe ADP, y compris TAV Airports et le suivi de la participation dans Schiphol Group.</p> <p>Les trois grandes activités du groupe à l'international sont désormais placées sous un même pilotage : investissements, opérations aéroportuaires et ingénierie-innovation.</p> <p>ADP International bénéficie désormais de l'appui d'un réseau local fort, grâce à l'implantation de trois bureaux régionaux : à New-York pour la Zone Amériques, à Hong-Kong pour la Zone Asie et à Istanbul pour la zone Moyen Orient. .</p> <p>Cette évolution s'est accompagnée en 2017:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ d'un renforcement des équipes dédiées à l'international dans les secteurs opérations, finance et risque et conformité, ◆ de la mise en place d'une dynamique de renforcement du pilotage des projets, ◆ de l'initiation d'actions visant à une bonne intégration de TAV Airports dans la gouvernance et les processus du Groupe ADP ; ces actions se poursuivront en 2018. <p>Cette nouvelle organisation vise à apporter un relais de croissance essentiel, pour l'atteinte des objectifs de création de valeur définis par le plan stratégique du Groupe ADP, Connect 2020.</p>

¹ Air France-KLM, Hop!, Transavia

² Voir communiqué de presse du 7 juillet, disponible sur le site internet www.groupeadp.fr

Risques liés aux investissements d'aménagements et de capacités

IDENTIFICATION DU RISQUE	SUIVI ET GESTION DU RISQUE
<p>Les projets d'infrastructures et d'aménagement des plates-formes franciliennes du Groupe ADP sont complexes et se caractérisent par un long cycle d'investissements (depuis la phase d'étude jusqu'à la mise en service).</p> <p>Aussi, des évolutions structurelles (en termes de trafic...) ou technologiques significatives pourraient conduire à :</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ une saturation des infrastructures existantes le temps que de nouvelles installations soient livrées, ◆ une inadéquation des infrastructures livrées avec le besoin. <p>Les retours sur investissements pourraient être en deçà des prévisions, et impacter défavorablement les résultats.</p> <p>De surcroît, le groupe poursuit un programme d'investissements significatifs, dans le cadre de son plan stratégique "Connect 2020".</p> <p>Compte tenu de la taille, la complexité ou du nombre de projets d'investissements et des contraintes externes (conditions d'obtention d'autorisations administratives, parties prenantes...), la maîtrise du pilotage des projets constitue un enjeu majeur.</p>	<p>Parmi les priorités du plan stratégique Connect 2020 pour la période 2016-2020, figurent notamment :</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ l'optimisation des infrastructures en déployant une logique "One roof" (fusion de terminaux), ◆ le soutien aux projets de la Société du Grand Paris et du CDG Express pour favoriser l'accès aux plates-formes franciliennes. <p>Le groupe dispose d'un dispositif de pilotage des projets d'investissements reposant sur un comité stratégique des investissements et un comité des engagements présidés par le Président-directeur général.</p> <p>Par ailleurs, la Direction ingénierie et aménagement prévoit, conçoit, organise et réalise les investissements en matière d'infrastructures (routes et pistes), de bâtiments (terminaux, hangars, locaux commerciaux et administratifs, projets immobiliers) et d'équipements de toute nature, utiles pour l'ensemble de l'entreprise afin de satisfaire les besoins aéroportuaires et stratégiques à moyen et long termes.</p>

Risques liés à l'éthique et la compliance

IDENTIFICATION DU RISQUE	SUIVI ET GESTION DU RISQUE
<p>Au regard des attentes en matière d'éthique et de conformité (évolution de la réglementation notamment avec la loi Sapin II et la loi Potier, standards existants...), l'enjeu pour le Groupe ADP est double :</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ déployer à tous les niveaux une culture Ethique et Compliance, ◆ renforcer le programme d'éthique et conformité afin de répondre aux standards notamment internationaux. 	<p>Afin de renforcer la culture Ethique et Compliance au sein du groupe, il est prévu de déployer un plan de sensibilisation et de communication.</p> <p>En ce qui concerne le programme global de conformité :</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Pour la France : le nouveau code de déontologie a été présenté aux instances représentatives du personnel. Annexé au Règlement Intérieur, il a été diffusé à l'ensemble des collaborateurs de la société Aéroports de Paris. ◆ En 2018, il est prévu de formaliser un plan de vigilance et d'actualiser les dispositifs suivants : le programme de formation relatif à la prévention de la corruption et le dispositif d'alerte. ◆ En ce qui concerne les activités à l'international : le Groupe ADP va mettre en place un programme de compliance incluant TAV Airports en 2018. A cet effet, ce programme donnera lieu à un code de conduite international au premier trimestre 2018 intégrant à la fois les grands principes du Groupe ADP et les spécificités liées à l'international. <p>Voir le paragraphe du chapitre 4 "Renforcement de la prévention de la corruption".</p>

Risques liés aux effets du changement climatique

IDENTIFICATION DU RISQUE	SUIVI ET GESTION DU RISQUE
<p>La survenance d'événements liés à des phénomènes naturels ou des conditions météorologiques exceptionnels pourrait avoir un impact important sur l'activité du groupe.</p> <p>Ces événements pourraient perturber le fonctionnement des infrastructures aéroportuaires de manière directe, par la réduction des capacités d'exploitation ou par la fermeture temporaire des installations. Ils pourraient aussi avoir un impact sur le fonctionnement des compagnies aériennes, des prestataires de services essentiels ou des réseaux névralgiques nécessaires au fonctionnement du groupe (électricité, eau, routes, carburants...).</p>	<p>En 2016, la société Aéroports de Paris a procédé à l'analyse et l'évaluation du risque "environnement naturel" incluant les effets du changement climatique sur les activités du groupe. Une actualisation de la cartographie de ce risque est prévue en 2018. Les mesures d'adaptation au risque sont indiquées dans le paragraphe du chapitre 4 "Adaptation aux changements climatiques".</p> <p>Afin de contribuer à la lutte contre le changement climatique, la société met en œuvre une stratégie bas-carbone décrite dans les paragraphes du chapitre 4 "Utilisation durable des ressources" et "Lutte contre le changement climatique".</p>

Risques liés aux activités du groupe

Risques liés à la sûreté

IDENTIFICATION DU RISQUE	SUIVI ET GESTION DU RISQUE
<p>Dans un contexte de menace terroriste accrue, le groupe est exposé à la survenance d'actes malveillants perpétrés sur ses installations.</p> <p>Selon leur gravité, la survenance d'actes malveillants peut impacter :</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ l'intégrité de personnes (clients, collaborateurs, partenaires) et de biens matériels et immatériels, ◆ le niveau de trafic aérien et en conséquence le chiffre d'affaires des activités aéroportuaires, commerciales et parkings, ◆ les obligations en matière de sûreté : de nouvelles règles des autorités françaises, européennes, étrangères pourraient alourdir les exigences opérationnelles ou conduire à la prise en charge d'obligations supplémentaires. <p>Le plan national de vigilance, prévention et protection face à la menace terroriste (Vigipirate) maintient l'alerte au niveau "sécurité renforcée-risque attentats".</p>	<p>Pour prévenir la survenance d'actes malveillants :</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ le département sûreté et sécurité publique de la Direction générale des opérations aéroportuaires suit les obligations en matière sûreté. Il propose la politique de sûreté et les conditions de sa mise en œuvre, et en coordonne le déploiement, ◆ un plan de renforcement de la sécurité des zones côté ville en aéroports a été partagé et mis en application avec les services compétents de l'Etat depuis 2016, ◆ la politique de sécurité opérateur (PSO) d'Aéroports de Paris a été actualisée au titre de ses obligations d'Opérateur d'Importance Vitale (OIV) et doit donner lieu à la mise à jour des plans de protection pour chacune des installations vitales de l'entreprise, ◆ des études de sécurité publique (ESP) sont réalisées conformément au code de l'urbanisme, dans le cadre de certains projets de construction ou de rénovation, ◆ enfin, face au phénomène de radicalisation en milieu aéroportuaire, des sessions de sensibilisation à la compréhension, la détection et la prévention du phénomène sont organisées à destination du personnel concerné depuis septembre 2016. <p>Par ailleurs, la société dispose d'un dispositif de gestion de crise piloté par la Direction du management des risques et de la conformité. Dans ce cadre, des exercices de crises sont réalisés annuellement pour favoriser l'efficacité du dispositif.</p> <p>En 2017, des exercices de crise "attentats en zone publique" grandeur réelle ont été organisés sur les aéroports de Paris-Charles de Gaulle et Paris-Orly.</p>

Risques liés à la sécurité aéroportuaire

IDENTIFICATION DU RISQUE	SUIVI ET GESTION DU RISQUE
<p>L'Union Européenne et l'État français définissent le cadre juridique de la sécurité aéroportuaire.</p> <p>En tant que gestionnaire d'aéroports, le Groupe ADP est tenu, notamment de :</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ détenir un certificat européen de sécurité aéroportuaire pour chacune de ses plateformes (cf. règlement communautaire n°139/2014 du 12 février 2014), ◆ assurer la maintenance, l'aménagement, la surveillance et le déneigement des aires aéronautiques, ◆ mettre en œuvre un système de gestion de la sécurité, ◆ assurer un service de prévention du péril animalier, ◆ assurer un service de sauvetage et de lutte contre l'incendie des aéronefs (SSLIA). <p>Le non-respect de ces règles est susceptible de mettre en cause la sécurité du transport aérien, d'empêcher l'exploitation des aéroports franciliens et d'engager la responsabilité de la société Aéroports de Paris.</p> <p>Ce cadre juridique pourrait par ailleurs être renforcé et mettre à la charge d'Aéroports de Paris des obligations supplémentaires.</p>	<p>Chaque aéroport francilien dispose d'un certificat en matière de sécurité aéroportuaire couvrant l'organisation, les procédures opérationnelles et les infrastructures.</p> <p>La DGAC contrôle et surveille l'ensemble des activités dans ce domaine et délivre le certificat de sécurité aéroportuaire.</p> <p>En 2017, les certificats nationaux détenus par chacun des aéroports ont été convertis aux normes européennes. Ainsi les aéroports de Paris-Charles de Gaulle, Paris-Orly et Paris-Le Bourget détiennent dorénavant un certificat de sécurité européenne conformément aux exigences du règlement 139/2014.</p> <p>Par ailleurs, en application des engagements pris dans le cadre de la certification européenne, un <i>Compliance Monitoring Manager</i> a été désigné au sein de la nouvelle Direction générale des opérations aéroportuaires. Il veille à :</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ la conformité des aéroports franciliens à la réglementation en matière de sécurité aéroportuaire (appropriation des évolutions réglementaires, analyse et vérification de la conformité), ◆ porter les positions du Groupe ADP en la matière auprès de la DGAC.

Risques liés à la sécurité des personnes et des biens

IDENTIFICATION DU RISQUE	SUIVI ET GESTION DU RISQUE
<p>La protection des personnes (clients, collaborateurs, partenaires) et des installations est une priorité pour le Groupe ADP.</p> <p>Notamment en tant qu'entreprise recevant du public, Aéroports de Paris est tenue 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.</p> <p>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.</p>	<p>En matière de protection des personnes et des installations, les politiques de prévention sont proposées par la Direction du management des risques et de la conformité et la Direction générale des opérations aéroportuaires aux directions d'aéroport. Les mesures portent notamment sur la prévention incendie des ERP et la protection sanitaire.</p> <p>En matière de santé et sécurité au travail, les orientations du plan de mobilisation définies en 2015 sont réaffirmées : risques liés aux agressions et incivilités, risques engendrés par les déplacements et les risques psycho-sociaux. Par ailleurs, une nouvelle stratégie a été définie en 2017, afin de passer de la sécurité du travail à une culture de prévention partagée à tous les niveaux. De nombreuses actions ont été engagées pour renforcer le management de la prévention : plan d'action pour la prévention des risques liés aux déplacements, référentiel des pratiques managériales en matière de santé et sécurité au travail ; module de formation et guide destinés aux managers pour la prise en compte des facteurs humains dans les projets de transformation.</p> <p>Le point bimensuel en Comité exécutif intègre les données des filiales et des sous-traitants sur les principaux chantiers.</p> <p>Un plan d'action spécifique est mis en œuvre sur les chantiers.</p> <p>Concernant les salariés à l'international, la Direction du management des risques et de la conformité supervise le dispositif de protection des expatriés et des missionnaires du groupe. Ce dispositif est décrit dans la politique voyages qui a été actualisée en 2017. Par ailleurs, des formations de sensibilisation à la sécurité à l'international sont régulièrement dispensées.</p>

Risques liés aux revenus des commerces

IDENTIFICATION DU RISQUE	SUIVI ET GESTION DU RISQUE
<p>Les activités commerciales sont sensibles notamment au trafic, aux contextes économique, concurrentiel et réglementaire (politiques de santé tendant à limiter la consommation du tabac et des alcools, etc.), au mode de consommation des clients, aux expériences passagers sur les plateformes parisiennes (offres de services et de biens, temps d'attente).</p> <p>La diminution des revenus liés aux commerces pourrait impacter défavorablement le chiffre d'affaires du groupe.</p>	<p>Afin d'optimiser l'expérience du passager en aéroport et sécuriser les objectifs de revenus de l'entreprise, la Direction clients s'assure du développement des activités commerciales.</p> <p>Pour cela, la Direction clients déploie une stratégie "Connecting client 2020" qui se décline autour de quatre axes :</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ élever la qualité de service au niveau des meilleurs aéroports européens ; ◆ améliorer le nombre des destinations offertes de et vers Paris ; ◆ simplifier et personnaliser la relation client, notamment grâce au digital ; ◆ proposer le meilleur de l'expérience parisienne à travers une offre de commerces et services singulière. <p>En outre, le développement de l'activité commerciale s'appuie sur un modèle économique soit de co-entreprises détenues par la société Aéroports de Paris et un spécialiste du métier considéré, soit de gestion directe par des marques. Voir chapitre 6 "Aperçu des activités" du document de référence 2017</p>

Risques liés à la maintenance du patrimoine

IDENTIFICATION DU RISQUE	SUIVI ET GESTION DU RISQUE
<p>Aéroports de Paris doit mettre à la disposition de ses clients des installations en bon état de fonctionnement.</p> <p>Compte tenu de la complexité et de la densité de son patrimoine physique sur les plates-formes franciliennes (avec des capacités d'accueil en forte augmentation ces dix dernières années), la société est exposée à un risque de vétusté et de perte de valeur de ses infrastructures.</p> <p>La maintenance du patrimoine présente des enjeux en matière de sécurité, d'image, de satisfaction client (compagnies aériennes, passagers) et d'efficacité opérationnelle.</p>	<p>La maintenance du patrimoine est une des priorités du plan stratégique Connect 2020 (1 milliard d'euros d'investissements alloués sur les plates-formes franciliennes).</p> <p>Aussi, un pôle technique au sein de la nouvelle Direction générale des opérations aéroportuaires a été dédié au pilotage de la politique technique (notamment en matière de maintenance et vétusté) et de l'information patrimoniale en juillet 2017.</p> <p>A cela s'ajoute la réalisation de travaux de modernisation et de rénovation comme ceux de la piste 4 d'Orly à l'été 2017.</p>

Risques juridiques

Risques liés aux évolutions réglementaires

IDENTIFICATION DU RISQUE	SUIVI ET GESTION DU RISQUE
<p>Le Groupe ADP est soumis à un ensemble de lois nationales et internationales, et règlements en constante évolution dans un grand nombre de domaines (sûreté, sécurité, environnement, éthique...) qui diffèrent selon les pays dans lesquels le groupe est implanté.</p> <p>Ces évolutions peuvent avoir un impact sur les activités, la responsabilité et l'image du groupe, et générer des coûts de mise en conformité.</p> <p>Les évolutions réglementaires concernent notamment les risques liés à :</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ la régulation économique, ◆ l'éthique et la compliance, ◆ la sûreté, ◆ la sécurité aéroportuaire, ◆ la sécurité des personnes et des biens, ◆ la protection de l'information et aux systèmes d'information. 	<p>La Direction des affaires publiques, rattachée à la Présidence du groupe, effectue pour son compte une veille réglementaire.</p> <p>En charge des relations institutionnelles, la Direction des affaires publiques a structuré les échanges du groupe avec les parlementaires nationaux et européens, les ministères et les administrations de tutelle au regard des obligations de transparence liées aux lois "Sapin II" et "Devoir de vigilance".</p> <p>Le Groupe ADP dispose par ailleurs d'une charte de lobbying responsable depuis décembre 2016.</p>

Risques management organisation

Risques liés aux ressources humaines

IDENTIFICATION DU RISQUE	SUIVI ET GESTION DU RISQUE
<p>La réalisation de l'ambition du groupe repose notamment sur l'engagement et la mobilisation de ses femmes et de ses hommes, autour d'objectifs partagés et de valeurs communes.</p> <p>Si Aéroports de Paris ne parvenait pas à assurer une bonne adéquation des emplois et compétences aux besoins de ses activités, son développement, l'atteinte de ses objectifs et ses résultats pourraient en être affectés.</p>	<p>Les politiques Ressources Humaines (RH) contribuent directement aux priorités du plan stratégique Connect 2020 et du CRE 2016-2020, notamment en pilotant l'évolution des organisations et des métiers, en favorisant le développement des salariés et l'évolution de la culture managériale et en attirant les talents, dans le respect des engagements RSE de l'entreprise.</p> <p>L'accord collectif triennal du 29 janvier 2016 sur la gestion des emplois et des compétences a intégré les dispositions "formation" et "génération". Il développe une vision qualitative des métiers et des compétences à 3 ans, qui permet une anticipation de la mobilité et du développement professionnel des salariés. Les managers sont responsabilisés sur un budget global comprenant recrutements, intérim, formation.</p> <p>La gestion des talents et des parcours professionnels contribue à développer l'attractivité de l'entreprise. Les parcours de carrière, en cours de développement, permettent de donner de la visibilité aux collaborateurs et de répondre aux besoins stratégiques de l'entreprise et des organisations, intégrant la dimension Groupe et internationale.</p> <p>La mobilité accompagne le redéploiement des organisations, et fait l'objet d'analyses fines des caractéristiques des besoins, pour Aéroports de Paris, le groupe et l'international.</p>

Risques liés à la protection de l'information et aux systèmes d'information

IDENTIFICATION DU RISQUE	SUIVI ET GESTION DU RISQUE
<p>La protection de l'information et des systèmes d'information constitue un enjeu majeur pour le Groupe ADP.</p> <p>En effet, les risques de fuites d'information par négligence, acte de malveillance, ou encore d'intrusion des systèmes d'information peuvent avoir, s'ils se réalisent, un impact très important sur l'image, la notoriété, la robustesse et la performance de l'entreprise.</p> <p>Les cyberattaques mondiales de forte ampleur sont de plus en plus fréquentes, comme en ont témoigné en 2017 Wannacry et Petya.</p> <p>La digitalisation croissante des activités du groupe et l'évolution de ses pratiques de travail (télétravail) l'exposent à des risques accrus.</p> <p>Par ailleurs, les nouvelles obligations réglementaires (avec notamment l'entrée en vigueur en mai 2018 du nouveau règlement européen en matière de protection des données personnelles (RGPD)) ont amené le Groupe ADP à renforcer sa vigilance et à déployer en 2017 de nouvelles actions.</p>	<p>Au regard des enjeux évoqués, les dispositifs de protection des informations et des systèmes d'informations du groupe s'appuient sur :</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ des politiques Groupe de protection de l'information et sécurité de systèmes d'information, l'une comme l'autre contribuant au respect du code de bonne conduite pour la sécurité de l'information du Groupe ADP, annexé au règlement intérieur d'Aéroport de Paris, ◆ des organisations et des gouvernances dédiées avec notamment : <ul style="list-style-type: none"> - un Comité Stratégique de la Sécurité des Systèmes d'Information qui définit la stratégie de la sécurité des systèmes d'information, - un Responsable Sécurité Systèmes d'Information (RSSI) groupe, en charge du département Sécurité du Système d'Information, - un responsable protection de l'information et un Correspondant Informatique et Libertés (CIL) désigné en 2013 auprès de la Commission Nationale de l'Informatique et des Libertés (CNIL). - Le contexte actuel évoqué a conduit le Groupe ADP à engager en 2017 un certain nombre d'actions complémentaires, dont notamment : <ul style="list-style-type: none"> ◆ un plan de sensibilisation majeur à destination des personnels du groupe, appelé Vigie Info, lancé fin d'année, ◆ un projet de mise en conformité du groupe au RGPD en cours de déploiement, ◆ un diagnostic de robustesse de ses systèmes d'information critiques afin de répondre aux obligations réglementaires.

Risques financiers

Les risques principaux attachés aux instruments financiers¹ du Groupe ADP 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 ADP.

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

IDENTIFICATION DU RISQUE	SUIVI ET GESTION DU RISQUE
<p>Risques de crédit</p> <p>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, des titres de placement, et des garanties données.</p>	<p>Le pôle dette et trésorerie analyse régulièrement les contreparties et suit les notations financières données par les agences de notation.</p>
<p>Clients et autres débiteurs</p> <p>L'exposition d'Aéroports de Paris au risque de crédit est influencée principalement par les caractéristiques individuelles des clients.</p> <p>Par ailleurs, la Direction générale de l'aviation civile (DGAC) délivre des droits de trafic à des compagnies aériennes sans avis préalable d'Aéroports de Paris sur leur solvabilité financière.</p> <p>Les éléments quantitatifs concernant les créances commerciales ainsi que l'antériorité des créances courantes sont précisés en note 9 du chapitre 20 "Analyse des risques liés aux instruments financiers" du document de référence.</p>	<p>La politique de la société est de suivre au quotidien les défauts de paiement de ses clients. Des analyses financières ont pu être réalisées à la demande des commerciaux.</p> <p>À l'exception des contrats signés avec l'État et les filiales détenues à 100 %, les baux passés entre la société Aéroports de Paris et ses clients comportent des clauses de garantie (chèque de dépôt, caution bancaire, garantie bancaire à première demande, etc.). De surcroît, les soldes clients font l'objet d'un suivi permanent. Par conséquent, l'exposition du groupe aux créances irrécouvrables est peu significative.</p> <p>Aéroports de Paris détermine un niveau de dépréciation qui représente son estimation des pertes potentielles relatives aux créances clients et autres débiteurs ainsi qu'aux placements. La principale composante de cette dépréciation correspond à des pertes potentielles liées à des risques significatifs individualisés.</p>
<p>Placements</p> <p>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.</p> <p>L'exposition maximale est égale à la valeur comptable de ces instruments.</p>	<p>Le risque de contrepartie lié à ces placements est considéré comme marginal.</p> <p>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.</p>
<p>Garanties données</p> <p>Les garanties financières sont inscrites en engagements hors bilan (voir la note 15 du chapitre 20 du document de référence).</p>	<p>La politique du groupe est de n'accorder, dans la mesure du possible, des garanties financières que pour le compte de filiales détenues en totalité. Au 31 décembre 2017, il existe plusieurs garanties accordées par Aéroports de Paris pour le compte d'ADP Ingénierie et ADP International au bénéfice de divers clients de ces filiales.</p>

¹ Voir également la note 9 du chapitre 20 "Analyse des risques liés aux instruments financiers" du document de référence

Risque de liquidité

IDENTIFICATION DU RISQUE	SUIVI ET GESTION DU RISQUE
<p>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 9 du chapitre 20 "Analyse des risques liés aux instruments financiers" du document de référence.</p> <p>Aéroports de Paris est noté par l'agence Standard & Poor's. Depuis le 21 mars 2014, la note long terme d'Aéroports de Paris est A+ perspective stable.</p> <p>Les emprunts obligataires libellés en euros sont cotés sur NYSE Euronext Paris.</p> <p>En cas d'abaissement de sa notation ou de perte de la majorité du capital social et des droits de vote par l'Etat, Aéroports de Paris pourrait être éventuellement exposé au risque de demande de remboursement par anticipation des emprunts contractés auprès de la Banque Européenne d'Investissement (BEI). Pour les emprunts obligataires une clause de changement de contrôle existe dans les contrats et son action peut sous certaines conditions donner la possibilité aux obligataires de demander le remboursement anticipé de leurs obligations.</p> <p>Au 31 décembre 2017, Aéroports de Paris ne dispose d'aucun programme d'EMTN (Euro Medium Term Note), ni de billets de trésorerie.</p>	<p>La trésorerie d'Aéroports de Paris est suivie quotidiennement. Elle fait l'objet d'un <i>reporting</i> mensuel auprès du Comex, portant notamment sur les opérations de financement et les placements.</p> <p>Des prévisions de trésorerie sont effectuées pluri-annuellement.</p> <p>Par ailleurs, afin de suivre l'évolution de sa note, Aéroports de Paris échange régulièrement avec l'agence de notation Standard & Poor's.</p> <p>Pour les emprunts contractés auprès de la Banque Européenne d'Investissements (BEI), une clause de concertation pouvant éventuellement conduire à une demande de remboursement anticipé est incluse dans les contrats. Sont concernés notamment par cette clause : un abaissement de la notation d'Aéroports de Paris à un niveau inférieur ou égal à A par l'agence spécialisée Standard & Poor's (ou toute note équivalente émise par une agence de notation comparable), la perte de la majorité du capital social et des droits de vote par l'État et en cas de réduction substantielle du coût du projet tel que défini dans le contrat de prêt (remboursement proportionnel uniquement).</p> <p>Les emprunts obligataires prévoient qu'en cas d'un changement de contrôle de la société et d'un abaissement à une notation inférieure à BB+ pendant la période de changement de contrôle, chaque porteur d'obligation peut exiger le remboursement ou le rachat par l'émetteur de tout ou partie des obligations qu'il détient à leur valeur nominale.</p> <p>Compte tenu du lissage des remboursements de la dette dans le temps, la société estime être peu exposée à un risque de liquidité.</p> <p>L'endettement financier net s'élève à 3 797 millions d'euros à fin 2017, vs. 2 709 millions d'euros à fin 2016. La maturité moyenne est de 6,0 ans et le coût moyen est légère hausse à 2,6 % à fin 2017, par rapport à fin 2016 (2,4 %).</p>

Risque de marché

IDENTIFICATION DU RISQUE	SUIVI ET GESTION DU RISQUE
<p>Risque de marché</p> <p>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.</p> <p>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 9 du chapitre 20 "Analyse des risques liés aux instruments financiers" du document de référence 2017.</p>	<p>La société a une politique d'exposition au risque de taux limitée. Les taux bas ont amenés la société à conserver très majoritairement sa dette à taux fixe.</p> <p>La variabilisation de la dette est étudiée au cas par cas.</p> <p>Le risque de change est actuellement marginal et traité à chaque opération, la couverture étant privilégiée.</p>
<p>Risque de taux d'intérêt</p> <p>En complément de sa capacité d'autofinancement, Aéroports de Paris a recours à l'endettement pour financer son programme d'investissements.</p> <p>En 2017, Aéroports de Paris a remboursé à échéance un emprunt émis en francs suisses (200 millions de francs suisses).</p> <p>Le 13 décembre 2017, Aéroports de Paris a émis un emprunt obligataire à 10 ans au taux de 1% d'un montant de 500 millions d'euros.</p> <p>La dette au 31 décembre 2017, hors intérêts courus et instruments financiers dérivés passif, s'élève à 5 965 millions d'euros et est composée principalement d'emprunts obligataires et bancaires.</p> <p>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.</p>	<p>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.</p> <p>La gestion de ce risque repose sur la mise en place ou l'annulation d'opérations d'échange de taux d'intérêts (swaps).</p> <p>La politique du groupe consiste à gérer sa charge d'intérêt en utilisant une combinaison d'emprunts à taux fixe et à taux variable de sorte que 50 % à 100 % de sa dette soit à taux fixe. Dans cet objectif, le groupe met en place des swaps de taux d'intérêt par lesquels il échange à intervalles déterminés la différence entre le montant des intérêts à taux fixe et le montant des intérêts à taux variable calculés sur un montant nominal d'emprunt convenu entre les parties. Ces swaps sont affectés à la couverture des emprunts.</p> <p>Au 31 décembre 2017, après prise en compte des swaps de taux d'intérêt, environ 85 % de la dette du groupe est à taux d'intérêt fixe (86% en 2016).</p>
<p>Risque de change</p> <p>Les monnaies dans lesquelles les transactions sont libellées sont essentiellement l'euro et le dollar américain, ainsi que quelques devises du golfe persique liées au dollar américain par une parité fixe, telles que le rial saoudien, le dirham des Émirats arabes unis et le rial omanais.</p>	<p>D'une façon générale, le groupe est peu exposé aux risques de change (voir note 9 du chapitre 20 "Analyse des risques liés aux instruments financiers" du document de référence 2017).</p> <p>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 :</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ 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.

4 INFORMATIONS SOCIALES, ENVIRONNEMENTALES ET SOCIÉTALES

4.1 Informations sociales

Politique des ressources humaines

La politique sociale et la gestion des ressources humaines (RH) font partie des orientations stratégiques de l'entreprise et du groupe, dont elles sont l'un des leviers de modernisation et de progrès. Les politiques RH contribuent ainsi directement aux priorités du plan stratégique Connect 2020 et du Contrat de Régulation Economique 2016-2020 (CRE 2016-2020) :

- ◆ Optimiser : par le pilotage de l'évolution des organisations et des métiers, des outils et processus, la maîtrise des frais de personnel, notamment par la limitation des augmentations générales et la valorisation de la performance, la modernisation du dialogue social et de ses règles sociales, la responsabilisation des managers sur un budget global comprenant recrutements, intérim, formation ;
- ◆ attirer : en favorisant le développement des salariés, en attirant les talents et en pilotant l'évolution de la culture managériale ;
- ◆ élargir : en ancrant l'identité Groupe et développant la mobilité en France et à l'international et en soutenant le développement de l'emploi sur les territoires.

Les politiques de ressources humaines ont ainsi pour objectif de développer l'efficacité collective de l'entreprise et sa responsabilité sociale, tout en maintenant un dialogue social soutenu indispensable au développement de ses projets et à la qualité de vie des salariés. Elles se développent progressivement à l'échelle du groupe : gestion de la mobilité et les parcours professionnels, des compétences et de la cohérence des rémunérations notamment.

Le périmètre du Groupe ADP a notablement évolué en 2017 avec la sortie de la filiale Hub Safe, le groupe ayant cédé 80% de sa participation dans la société, et la restructuration des filiales dédiées à l'international. Cette opération s'est effectuée par le regroupement des activités internationales pour donner de la cohérence à l'action des filiales dans ce domaine. Ainsi, une structure dédiée, ADP International, a été créée à partir de la société Aéroports de Paris Management, portant les trois métiers internationaux, l'ingénierie, l'exploitation et le management. Dans ce schéma, ADP Ingénierie est devenue l'une des filiales d'ADP International. Enfin, suite à l'acquisition d'une participation complémentaire, la société TAV Airports est désormais intégrée globalement dans le périmètre

Cette évolution crée de nouveaux enjeux d'équilibre et d'identité au sein du Groupe. Le développement des projets de ressources humaines prend une dimension Groupe et internationale forte.

Pour TAV Airports, les données sociales communiquées pour 2017 porteront sur les effectifs moyens. L'ensemble des indicateurs sera couvert pour 2018.

En revanche, Hub Safe, dont Aéroports de Paris ne possède plus que 20% du capital, n'est plus intégré globalement dans le périmètre comptable consolidé.

Les politiques de ressources humaines participent également à l'amélioration du fonctionnement interne du Groupe ADP, à la dynamique du développement durable et à la maîtrise des risques.

Dans le cadre du plan d'efficacité et de modernisation lancé par l'entreprise, l'optimisation des organisations et des processus est recherchée, en particulier pour les fonctions support. Des synergies entre les directions ont été identifiées, permettant de fluidifier et d'optimiser le fonctionnement de l'entreprise. Cette optimisation est également recherchée dans l'évolution des organisations d'exploitation des trois plates-formes, Paris-Charles de Gaulle, Paris-Orly et Paris-Le Bourget. D'autres projets importants vont structurer l'organisation d'activités stratégiques pour l'entreprise, en particulier l'accueil dans les terminaux.

Enfin, le Groupe ADP a mis l'accent sur la réduction des accidents du travail¹.

Politique de l'emploi

Aéroports de Paris élabore sa politique de l'emploi afin d'anticiper et de piloter les évolutions des métiers, des parcours professionnels et du développement des compétences, pour attirer et retenir les talents. 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)

L'accord collectif signé par Aéroports de Paris le 29 janvier 2016 pour les années 2016 à 2018 sur la gestion des emplois et des compétences a intégré les dispositions "formation" et "génération". Il a notamment pour objectif de développer les

¹ Détails dans le paragraphe "Santé et Sécurité" du présent chapitre

mobilités internes et d'augmenter le taux de pourvoi des emplois.

Il développe une vision qualitative des métiers et des compétences à 3 ans, qui permet une anticipation de la mobilité et du développement professionnel des salariés, et déploie une communication sur cette évolution. L'entreprise maintient l'effort de formation nécessaire à ce développement 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 des salariés en fonction de leurs souhaits et des besoins de l'entreprise. Le conseil aux salariés est renforcé par le développement de la communication sur l'avenir des métiers et de leur accompagnement par la fonction ressources humaines et le management de l'entreprise.

La gestion des talents et des parcours professionnels constitue une priorité de l'entreprise. Elle contribue à développer l'attractivité de sa Marque employeur. Elle s'appuie sur la recherche de la satisfaction des salariés recrutés et de leur employabilité. Les parcours de carrière, en cours de développement, permettent de donner de la visibilité aux collaborateurs et de répondre aux besoins stratégiques de l'entreprise et des organisations, intégrant la dimension Groupe et internationale.

La charte Mobilité, au niveau du Groupe ADP, et les principes de la mobilité ont été publiés en 2015. Des outils sont mis en œuvre au service de la mobilité : immersions, espace métiers ouvert depuis mars 2015, "matinales" dédiées (32 en 2016, au bénéfice de plus de 600 personnes). Ces dispositifs font partie du programme d'actions "My Mob". En 2016, l'outil Mob RH, permettant aux managers d'évaluer les compétences de leurs collaborateurs a été mis en place. S'appuyant sur un nouveau référentiel de compétences liées aux métiers et aux salariés, il a été déployé pour les cadres en 2016 et les non-cadres en 2017.

En 2017, la Direction des ressources humaines a ouvert trois chantiers de gestion des talents qui se poursuivront en 2018 :

- ◆ la mise à jour du processus des revues de carrière,
- ◆ la construction d'un outil de gestion des parcours professionnels s'appuyant sur les besoins de l'organisation à court et moyen terme, et enfin
- ◆ un process de revue de gestion des talents à l'international.

Ces trois chantiers prioritaires visent à répondre aux enjeux de développement de l'activité du groupe.

La mobilité est en effet la deuxième des priorités en matière d'emploi. Elle est suivie au niveau des directions d'accueil, accompagne le redéploiement des organisations à venir, et fait l'objet d'analyses très fines des caractéristiques des besoins, pour la société Aéroports de Paris, le Groupe ADP et à l'international.

L'accompagnement dans la prise de poste, pour les cadres nouvellement embauchés ou promus, se fait notamment lors des « journées d'intégration des cadres », organisées depuis

2011. Un dispositif similaire est en place pour les non cadres depuis 2013 et pour les alternants depuis 2015. Ils sont intégrés dans le dispositif global d'accueil "On boarding" élaboré en 2016, qui comprend différents modules d'information, d'échanges et de sensibilisation.

« Graduate program »

Le "Graduate program" a pour objectif d'anticiper le pourvoi à moyen terme de postes clés pour l'entreprise : il recrute 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. Il s'appuie notamment sur la mutualisation du processus de recrutement, des évaluations sur site, et un accompagnement après l'intégration, dans une logique de promotion. Chacun a l'occasion d'effectuer trois missions de 8 mois, dans différents environnements de l'entreprise. Les diplômés ayant effectué le *Graduate program* sont ensuite affectés à une direction.

En 2016 et 2017, 30 jeunes diplômés ont été recrutés au sein de ce programme.

Image Employeur

Aéroports de Paris déploie un plan d'action image employeur visant à renforcer sa notoriété et son attractivité auprès des jeunes étudiants des grandes écoles et de l'université mais aussi auprès des salariés en projet de mobilité externe, dont les profils correspondent à ses besoins de recrutement. En 2015, Aéroports de Paris a mis à l'honneur les métiers et les salariés du groupe à travers un film, pour une diffusion sur internet et les réseaux sociaux.

En 2016, en déclinaison des engagements liés à la marque, ceux de la Marque Employeur ont été définis : intégrer un groupe performant et faire partie d'un secteur d'activité en pleine croissance, se développer au sein d'un groupe international offrant pluralité des métiers et richesse des parcours, rejoindre un groupe en mutation qui place ses clients au cœur de ses préoccupations et fait de l'innovation sa priorité, faire partie d'un groupe engagé autour de valeurs managériales fortes, acteur majeur du territoire et responsable socialement.

En 2017, la marque est déclinée à travers la réalisation d'une nouvelle image, avec dix salariés en vedette, représentant la diversité de métiers dans un environnement international. Elle permet d'attirer l'attention des candidats et de nouveaux profils, et de diffuser nos messages lors des rencontres avec des étudiants, sur tous les canaux de communication. La présence sur les réseaux sociaux s'est développée avec une augmentation de plus de 30 % d'abonnés depuis début 2017 sur LinkedIn. Douze web vidéo métiers avec des salariés sont en cours de réalisation, pour y valoriser notre marque. L'entreprise a participé à 15 forums ayant pour objectifs le recrutement en CDI ou en stages/alternance et la découverte des métiers aéroportuaires. Ces forums avaient pour cible les universités et grandes écoles d'ingénieurs ou de commerce (de bac à bac +5), l'emploi des riverains, l'emploi des personnes handicapées et des jeunes issus des quartiers prioritaires. Elle a été partenaire de RUE (Rencontres Université Entreprise), de Sciences PO et AJU (Atout Jeunes et

Universités). Elle est engagée dans la diversité à travers de nombreuses actions, dont l'implication avec "Elles bougent", réseau de femmes qui valorisent les métiers techniques dans les collèges et lycées, et la mission handicap qui facilite l'emploi des personnes en situation de handicap.

En 2017, Groupe ADP est présent dans différents classements des entreprises les plus attractives : Happy trainees (13^{ème}), Capital (36/500), Randstad (31/250).

Formation

La formation professionnelle constitue l'un des outils au service de la stratégie du Groupe ADP. 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, la part des formations réglementaires est importante.

Les salariés suivent des formations collectives ciblées sur les orientations stratégiques de l'entreprise. En ce qui concerne la responsabilité sociétale d'entreprise (RSE), elle est ainsi inscrite dans plusieurs modules de formation interne. Les formations pour la mobilité / reconversion prennent la forme de validation des acquis de l'expérience (VAE), longues formations, parcours modulaires de prise de poste. La formation est intégrée dans l'accord portant globalement sur la GPEC, la formation et le contrat de génération.

En 2017, pour Aéroports de Paris, plus de 4 millions d'euros d'achats ont été consacrés à la formation professionnelle et au développement des compétences.

La politique de formation en alternance a par ailleurs permis en 2017 l'intégration de 140 alternants, dont 122 contrats d'apprentissage et 18 contrats de professionnalisation.

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

Développement managérial

Les managers relaient, 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.

La politique de développement managérial à l'attention des managers d'équipe ou de projet a pour objectif de contribuer au déploiement d'une culture de management et de leadership qui incarne nos valeurs et notre ambition stratégique et qui permette de répondre aux enjeux d'agilité,

de coopération et de confiance pour agir dans les transformations. En travaillant sur l'axe managérial, c'est la qualité des relations de travail au quotidien qui est concernée. Les quatre valeurs du groupe : confiance, engagement, audace, ouverture ont constitué le socle à partir duquel s'est élaboré le modèle managérial.

La formation *Attitude Manager* a aidé l'ensemble des managers à traduire ces valeurs dans leurs responsabilités quotidiennes. Déployé depuis fin 2015, cet accompagnement s'est clôturé en 2017 et a concerné 1700 managers. En complément, un Guide Manager et une Boîte à outils en ligne ont été mis à leur disposition.

Accompagnés sur le plan individuel, au sein de leur équipe, ou à travers des dispositifs transversaux, les managers ont bénéficié en 2017 de nouveaux dispositifs. Sur le plan individuel, un projet pilote de 360° a été mis en place. Par ailleurs, chaque équipe concernée par un projet d'évolution d'organisation a été accompagnée pour intégrer en l'amont la dynamique d'accompagnement du changement et favoriser l'ajustement des comportements et modes de fonctionnement.

Pour le Top 100, un programme spécifique "Lead & change" a été mis en place en 2017. Un groupe pilote de salariés non encadrants a également bénéficié d'un accompagnement similaire.

Ces démarches permettent de renforcer la connaissance de soi et la prise de conscience de l'impact du collectif. Des ateliers de co-développement ont enrichi la démarche. L'année 2017 a permis d'établir les premiers retours d'expérience. Les effets sont ainsi visibles à travers une plus grande prise de conscience des modes de fonctionnement individuels, un ajustement des pratiques managériales, une évolution dans la nature des interactions, et l'évolution de certains process.

Aussi, la dynamique se poursuivra en 2018, notamment par l'accompagnement des managers vers des modalités d'animation de leurs équipes reposant sur l'intelligence collective.

Par ailleurs, des formations sont proposées aux managers, intégrant une sensibilisation à la politique sociale de l'entreprise. Les dispositifs "Trajectoires", modules axés sur les fondamentaux et les techniques du management, ont concerné cette année plus de 600 collaborateurs d'Aéroports de Paris.

Ces dispositifs ont concerné les collaborateurs d'Aéroports de Paris.

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. Le système de rémunération de la part variable, liée au taux de réalisation des objectifs, a été progressivement renforcé : d'une part, par une réflexion sur l'ajustement des montants au regard de la typologie des fonctions et des rôles, pour une meilleure équité

au regard des contributions à la performance, d'autre part, pour améliorer la compétitivité et l'alignement des pratiques de l'entreprise sur celles du marché. Il n'y a pas eu d'accord salarial en 2016 et 2015, ni de mesures unilatérales.

Pour 2017, l'accord salarial du 16 janvier 2017 comporte une augmentation générale de 0,5% au 1^{er} juillet 2017.

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 de 2010 à 2013. Depuis 2014, les situations sont examinées au cas par cas.

Les salariés bénéficient d'une complémentaire santé et d'un contrat de prévoyance. En 2016, ces contrats ont fait l'objet d'un appel d'offres aboutissant à des changements d'assureur pour Aéroports de Paris, permettant de proposer des garanties équivalentes, de nouveaux services, tout en garantissant les équilibres économiques. Au niveau du groupe, un travail de convergence sur la complémentaire santé a été réalisé en 2017 ; il conduira à déployer en 2018 le même niveau de services, par le même assureur, dans l'ensemble des filiales.

Le système de rémunération des filiales est propre à chacune.

Intéressement et participation

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

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

En 2017, le montant de l'intéressement comptabilisé pour l'ensemble des sociétés du Groupe ADP s'élève à 13 millions d'euros, contre 14 millions d'euros en 2016.

Aéroports de Paris et ses filiales à 100 % (à l'exclusion d'ADP International) ont mis en place un dispositif de participation au profit de leurs salariés. 22 millions d'euros ont été versés pour l'ensemble des sociétés du groupe au titre de la participation en 2017, contre 23 millions d'euros en 2016.

Plans d'épargne Groupe et politique d'actionnariat salarié

Depuis le 1^{er} janvier 2011, les salariés d'Aéroports de Paris et de ses filiales disposent d'un plan d'épargne Groupe (PEG) et d'un plan d'épargne pour la retraite collectif Groupe (PERCOG). Ces deux plans d'épargne salariale leur offrent la possibilité de se constituer un portefeuille de valeurs mobilières pouvant éventuellement être abondé par l'entreprise.

Pour 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 « ADP Actionnariat Salarié », dans le cadre du PEG et aux versements effectués dans le PERCOG.

En 2017, l'abondement versé à ce titre par l'entreprise a été de 9 millions (9 millions en 2016 et 8 millions en 2015).

En 2016, une résolution de l'assemblée générale extraordinaire des actionnaires a autorisé la mise en œuvre d'une opération d'actionnariat salarié comportant deux volets : une offre d'acquisition d'actions de la Société à conditions préférentielles réservée aux salariés et anciens salariés d'Aéroports de Paris et des filiales adhérentes du plan d'épargne Groupe dans sa version révisée par l'avenant n° 4 du 10 décembre 2015 et une attribution gratuite d'actions de la Société. Le montant global de l'opération s'est élevé à 25 millions d'euros, provisionné en 2015.

Pour soutenir la dynamique de l'épargne salariale, la création d'un FCPE obligations ADP, investi principalement en obligations non cotées émises par Aéroports de Paris, a été initiée en 2017 ; la mise en place est prévue dans le cadre du versement des primes de participation et d'intéressement 2017.

Statut du personnel

Les salariés d'Aéroports de Paris relèvent de contrats de droit privé et d'un statut du personnel particulier, dont les dispositions se substituent à celles du Code du travail, qui demeurent applicables lorsque le statut du personnel ne prévoit pas de dispositions spécifiques. Le statut n'est pas applicable aux personnels régis par un contrat particulier, apprentis sous contrat d'apprentissage et jeunes sous contrats spécifiques liés à la politique de l'emploi. Ces dispositions sont complétées par des accords d'entreprise négociés avec les quatre organisations syndicales représentatives.

Les salariés des filiales relèvent des conventions collectives spécifiques à leurs activités.

Répartition géographique

Répartition géographique Groupe	2017	2016 pro forma
France	7143	7188
Union Européenne hors France	3	4
Reste de l'Europe	0	0
Amérique du Nord	2	0
Amérique du Sud	9	9
Moyen-Orient	157	165
Asie du Sud-Est, Inde, Chine	10	9
Afrique	18	14
Total	7342	7389

Organisation du temps de travail

Conformément aux règles légales relatives au temps de travail, la durée du travail à Aéroports de Paris 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 l'avenant du 6 novembre 2008.

Elle est de :

- ◆ 1 569 heures par an pour les personnels non-cadres en horaires administratifs, d'atelier et semi-continu ;
- ◆ 1 501 heures par an pour les personnels non-cadres en horaire continu ;
- ◆ 204 jours par an pour les personnels cadres.

Des avenants régissent les situations propres à certains salariés, notamment ceux du Service de Sauvetage et de Lutte contre l'Incendie des Aéronefs sur les Aéroports (SSLIA, accord du 6 avril 2001, modifié par l'accord du 28 décembre 2006), ceux des Services Médicaux d'Urgence (SMU, accord du 30 janvier 2002 et avenant du 22 décembre 2008) et ceux des standards téléphoniques (accord du 24 juillet 2001).

Deux accords ont été signés en 2016 :

- ◆ sur le télétravail, le 15 décembre ;
- ◆ sur le Compte Epargne Temps, le 26 décembre.

En 2017, la négociation d'un projet d'accord pour porter la durée journalière de travail à 12 heures pour les salariés intervenant dans le cadre du service hivernal a été engagée.

L'organisation du temps de travail des filiales est propre à chacune.

Relations sociales

Aéroports de Paris accorde une importance particulière à la qualité du dialogue social. Le développement des modes de consultation et de communication concourt à la qualité du climat social propice à l'efficacité individuelle, collective et au développement d'entreprise.

Conformément aux lois des 4 août 1982 et 3 août 1986 relatives aux droits d'expression des salariés (protocole signé le 23 décembre 1987) et à la loi du 14 juin 2013 sur la sécurisation de l'emploi, Aéroports de Paris s'engage à animer un dialogue social de qualité respectant en cela les principes de l'Organisation Internationale du Travail (OIT) : le groupe développe le dialogue par la reconnaissance des organisations syndicales, le droit des salariés à une adhésion syndicale, le droit à la formation syndicale et la volonté de communiquer par les instances et réunions syndicales et représentatives du personnel.

Le dialogue s'articule autour d'un comité de groupe au niveau du Groupe ADP et, pour Aéroports de Paris d'un comité d'entreprise, d'une instance centrale de délégués du personnel, de plus de 50 délégués syndicaux. La sortie du périmètre de consolidation comptable du groupe de la société Hub Safe a conduit à la renégociation avec les syndicats représentatifs au sein du groupe d'un nouvel accord de configuration. Celui-ci a été signé à l'unanimité des syndicats concernés et la première réunion du nouveau comité s'est tenue fin novembre 2017.

En matière d'hygiène et de sécurité et des conditions de travail, le dispositif a été revu, avec la conclusion de trois nouveaux accords, signés le 9 janvier 2017, et relatifs respectivement au périmètre des CHSCT (7 comités), à la création d'une instance de coordination des CHSCT et aux moyens alloués aux CHSCT. Le comité transversal, instance prévue par accord d'entreprise, a pour vocation de traiter de la politique de prévention de l'entreprise et complète le dispositif de prévention. Par ailleurs, deux accords ont été signés le 10 janvier 2017 en application de la loi dite "Rebsamen" du 17 août 2015. Le premier, relatif aux modalités d'aménagement des négociations obligatoires, définit quatre blocs de négociation, dont trois à un rythme triennal : rémunérations et partage de la valeur ajoutée (annuelle), temps de travail et qualité de vie au travail, diversité, gestion des emplois et parcours professionnels ; le second aménage les modalités d'information et de consultation du comité d'entreprise.

Une réflexion est amorcée pour adapter ces dispositifs aux nouvelles dispositions prévues en la matière par l'Ordonnance n° 2017-1386 du 22 septembre 2017 relative à la nouvelle organisation du dialogue social et économique dans l'entreprise et favorisant l'exercice et la valorisation des responsabilités syndicales.

Les accords conclus font l'objet d'une communication à l'ensemble des salariés, grâce à plusieurs outils comme l'Intranet, les journaux internes, ou encore les « Infodif » (diffusion groupée).

Accords collectifs signés par thématique – Aéroports de Paris	2017	2016	2015
Rémunération (accords salariaux, intéressement, participation, frais médicaux)	1	1	2
Représentation du personnel	3	1	1
Diversité	3	1	-
Élections professionnelles	4	1	2
Filières professionnelles	-	-	-
GPEC, Formation, contrat de génération	-	1	-
Formation	-	-	-
Temps de travail	-	3	-
Préventions, santé au travail	3	-	-
Groupe Aéroports de Paris	-	-	1
Organisations	1	-	-
Retraites	-	-	-
Plan d'épargne (Entreprise et Groupe)	-	-	2
Total	15	8	8

Des accords ont également été signés en 2017 dans les autres sociétés du groupe bénéficiant d'une représentation du personnel :

- ◆ ADP Ingénierie (NAO Négociation annuelle obligatoire, nouvel accord Contrat de génération),
- ◆ Hub One (NAO, avenant à l'accord d'intéressement, télétravail, développement de la qualité de vie au travail),

En 2016 les accords suivants avaient été signés par les filiales : ADP Ingénierie (NAO), Hub One (intéressement 2016 – 2018, adhésion au PERCOG et abondement 2016-2019, PEG et abondement 2016-2019, répartition des actions attribuées gratuitement au sein du Groupe ADP, contingent annuel heures supplémentaires, NAO) et Hub Safe (répartition des actions attribuées gratuitement au sein du Groupe ADP, avenants aux accords de participation et d'intéressement).

Santé et Sécurité

Prévention des risques professionnels

Les résultats des actions menées en 2017 afin de lutter contre les accidents du travail sont encourageants, après une année 2016 défavorable.

En 2017, le nombre d'accidents du travail avec arrêt enregistre une baisse significative (- 19 %) ainsi donc que le taux de fréquence et le taux de gravité.

Les trois orientations du plan de mobilisation ont été réaffirmées :

- ◆ agir pour prévenir les accidents liés aux déplacements à pied ou en véhicule (travail et trajet) ;
- ◆ agir pour prévenir les agressions et incivilités ; cette problématique est prégnante pour l'ensemble des entreprises exerçant sur les plates-formes aéroportuaires ;
- ◆ agir en faveur du bien-être au travail et lutter contre les risques psychosociaux.

Une nouvelle stratégie a été définie en 2017, afin de passer de la sécurité du travail à une culture de prévention partagée à tous les niveaux de l'entreprise. De nombreuses actions ont été engagées pour renforcer le management de la prévention :

suivi du plan d'action pour la prévention des risques liés aux déplacements, référentiel des pratiques managériales en matière de santé et sécurité au travail ; module de formation dédié aux managers, guide destiné aux managers pour la prise en compte des facteurs humains dans les projets de transformation.

Le point bimensuel en Comité exécutif intègre les données des filiales et des sous-traitants sur les principaux chantiers.

Depuis l'été 2017, un plan d'action sécurité a été mis en œuvre sur les chantiers. Il comprend des initiatives relevant de la culture : accueil des visiteurs, affichages, sensibilisation, retour d'expérience, ainsi que des actions telles que l'intégration des informations sécurité dans les appels à candidature, la clause sécurité dans les appels d'offres, l'introduction de pénalités en cas d'accident du travail. Des actions de surveillance sont développées sous forme de réunions, "quart d'heure sécurité", audits thématiques, visites inopinées, publication mensuelle des statistiques, etc.

En revanche, les accidents de trajets sont en augmentation en 2017. Deux journées de la sécurité routière au travail ont été organisées, l'une à Paris-Orly et l'autre à Paris-Charles de Gaulle, afin de sensibiliser les salariés à ce risque.

Prévention des risques psychosociaux (RPS)

La prévention des RPS, qui peuvent être d'origine interne ou externe, par exemple dans les relations clients, est l'une des priorités du plan de mobilisation d'Aéroports de Paris, qui prévoit de :

- ◆ faire connaître et former les acteurs du réseau d'alerte, intégrer la prévention des RPS au parcours de professionnalisation des managers ;
- ◆ évaluer les RPS et analyser les accidents pour prévenir les situations de mal-être ;
- ◆ conduire les projets en anticipant la prévention des RPS, notamment en amont des réorganisations, favoriser la bonne compréhension des enjeux, la contribution de chacun, l'autonomie et la coopération.

Pour cela, un guide méthodologique pour la prise en compte des facteurs humains dans les projets a été élaboré, dans un cadre collaboratif et pluridisciplinaire et en association avec

le CHSCT transversal. Dans un contexte de mutation et de changement de culture profonds, il vise à anticiper les impacts sur les femmes et les hommes au cœur des transformations. Il est fondé sur :

- ◆ une approche systémique des projets prenant en compte tout l'écosystème et inscrivant le projet dans la stratégie et l'histoire ;
- ◆ une dynamique collaborative précisant le rôle des différents acteurs.

Une implication forte des salariés concernés s'appuyant sur une communication claire, transparente et authentique. La méthodologie d'évaluation des risques psychosociaux et sa transcription dans le document unique sont finalisées. Les unités ont été formées et sont accompagnées dans l'évaluation de ces risques et la mise à jour du « Document unique », outil réglementaire d'évaluation des risques professionnels, est en cours de finalisation.

Le baromètre social, photographie du climat de l'entreprise et de ses principaux secteurs et outil de dialogue de manager avec ses équipes est réalisé une année sur deux, afin de tenir compte des délais nécessaires à l'accomplissement des plans d'action. Le baromètre 2017 a été réalisé en octobre, avec un taux de participation de 51,1 %. Ses résultats ont été présentés et des plans d'action seront élaborés en 2018.

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

Les accords signés en la matière et en vigueur en 2017 pour Aéroports de Paris, sont les suivants : trois accords, signés le 9 janvier 2017, améliorent l'organisation et le fonctionnement des CHSCT et la participation des représentants du personnel à la prévention des risques professionnels :

- ◆ le premier revoit le périmètre des CHSCT en cohérence avec la diversité des activités exercées au sein de l'entreprise et des lieux d'exercice de ces activités (7 comités) ;
- ◆ le deuxième prévoit la création d'une instance de coordination des CHSCT, émanation des CHSCT locaux lorsqu'un dossier en concerne au moins deux ;
- ◆ enfin, le troisième, relatif aux moyens alloués aux CHSCT, prévoit également la création d'une instance conventionnelle, le comité transversal, ayant pour vocation de traiter de la politique de prévention de l'entreprise.

Politique Diversité

Aéroports de Paris a adhéré à la Charte de la diversité en entreprise en 2013, et a travaillé notamment sur le processus de recrutement au regard de la diversité, avec les filiales. Un accord sur la diversité a été signé le 27 avril 2017. Il constitue un accord cadre et prend des engagements transversaux pour tous les critères de discrimination, en actant le maintien d'engagements spécifiques si besoin.

Ces dispositions s'inscrivent dans la continuité des accords par lesquels l'entreprise s'est engagée 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 le maintien dans l'emploi des seniors, (accord collectif en 2009 puis plan d'action relatif au contrat de génération 2013-2015). L'insertion et l'accompagnement des jeunes se placent également au cœur des dispositifs de formation.

Les dispositions relatives à l'emploi des jeunes et des seniors sont désormais intégrées dans l'accord collectif du 29 janvier 2016 portant globalement sur la GPEC, la formation et le contrat de génération. Elles font l'objet d'engagements spécifiques décrits ci-après.

En 2016, la notation extra-financière réalisée par Ethifinance avait progressé au niveau groupe de 4 points à 82/100, avec notamment une progression de 2 points dans la thématique Capital humain, à 79/100. La maison mère avait, pour sa part, progressé de 3 points au global, à 83/100 et d'un point en Capital Humain à 79 points, ces notes correspondant au niveau "excellence". Une demande de notation sera renouvelée en 2018.

L'égalité professionnelle entre hommes et femmes

Le quatrième accord triennal d'Aéroports de Paris relatif à l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes couvrait la période 2014-2016. Il a été prorogé en 2017 pour permettre la négociation d'un nouvel accord dans le cadre de l'accord Diversité du 27 avril 2017. Les lignes directrices de la politique égalité professionnelle d'Aéroports de Paris et les mesures associées visent à assurer l'égalité salariale, à améliorer la mixité des emplois et à agir en faveur de l'articulation entre vie professionnelle et vie privée.

Le cinquième accord a été signé le 29 novembre 2017. L'entreprise confirme sa détermination à promouvoir l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, marque sa volonté d'aller plus loin dans cet engagement, poursuit et complète ses actions concrètes et volontaristes :

- ◆ l'égalité salariale, notamment par l'analyse des écarts de rémunération, le rattrapage en cas d'écarts non justifiés et les avancements automatiques en cas de congés maternité, d'adoption ou parental, la rémunération intégrale lors d'un congé paternité, le complément familial de salaire ;
- ◆ l'objectif d'atteindre 40% de femmes dans l'encadrement et 50% dans le recrutement du *Graduate program* ;
- ◆ le dispositif CESU (Chèque Emploi Service Universel) et l'accès aux places en crèche ;
- ◆ le développement du partenariat avec le réseau de femmes "Elles bougent".

L'accord prévoit des avancées supplémentaires sur la sur-rémunération des temps partiels parentaux et choisit jusqu'à 6 ans de l'enfant, le développement de la féminisation de l'encadrement supérieur et la désignation d'un référent Egalité professionnelle entre les femmes et les hommes.

En 2017, le taux de féminisation de l'entreprise s'élève à 37,9 %, inchangé depuis 2015. Une part importante des recrutements est toujours réalisée dans des métiers techniques

et réglementaires, très masculinisés. Le rééquilibrage progressif hommes-femmes dans la hiérarchie de l'entreprise s'est stabilisé. La part des femmes dans la catégorie cadre est de 36,7 % (36,1 % en 2016, 36,3 % en 2015, 35,6 % en 2014). Un partenariat a été établi en 2015 avec l'association « Elles bougent » : son but est de susciter des vocations féminines pour les métiers d'ingénieure et de technicienne, en s'appuyant notamment sur un réseau de « marraines » collaboratrices de l'entreprise.

Aéroports de Paris a appliqué de 2010 à 2013 les mesures salariales correctrices complémentaires prévues par l'accord en vigueur. Depuis 2014, les situations sont examinées au cas par cas. En 2017, sur onze demandes étudiées, sept ont donné lieu à un ajustement de rémunération. L'écart de rémunération hommes-femmes (en moyenne des salaires bruts) est repassé à 10,0 % en 2017, après s'être stabilisé à 9,3 % entre 2015 et 2016.

Le taux de promotion des femmes en 2017 a été supérieur à celui des hommes, comme en 2016.

Répartition effectifs par sexe ¹	2017		2016	
	Homme	Femme	Homme	Femme
Aéroports de Paris	62,1%	37,9%	62,1%	37,9%
ADP Ingénierie	74,0%	26,0%	72,4 %	27,6 %
ADP International	80,0%	20,0%	73,6%	26,4%
Hub Safe	72,5%	27,5%	73,5%	26,5%
Hub One	62,1%	37,9%	62,1%	37,9%

Maintien dans l'emploi des seniors

Les dispositions relatives à l'emploi des seniors sont intégrées dans l'accord collectif du 29 janvier 2016 portant globalement sur la GPEC, la formation et le contrat de génération.

Il prévoit un taux de recrutement de seniors (50 ans minimum) de 2 % des CDI sur la période 2016-2018, un pourcentage de 55 ans et plus de 14,5 % des effectifs en moyenne, des mesures d'amélioration des conditions de travail et de prévention de la pénibilité, d'anticipation des évolutions de carrières, de développement des compétences et d'accès à la formation ainsi que l'aménagement des fins de carrière (entretiens, aides au rachat de trimestres d'assurance, temps partiel). La transmission des savoirs et des compétences est accompagnée.

En 2017, le taux de recrutement a été de 5,1 % des CDI et la part des plus de 55 ans dans l'effectif moyen de 22 %. 36 salariés bénéficiaient au 31 décembre 2017 d'un temps partiel de fin de carrière.

Emploi des jeunes

Les dispositions relatives à l'emploi des jeunes sont intégrées dans l'accord collectif du 29 janvier 2016 portant sur la GPEC, la formation et le contrat de génération.

La direction s'est engagée en faveur de l'intégration des jeunes, notamment en confirmant l'objectif d'un taux de recrutement de 30 % de salariés jeunes en contrat à durée

indéterminée (CDI) sur la durée de l'accord. En 2017, ce taux a été de 48,9%. Des parcours d'accueil et des référents sont mis en place et une attention particulière est portée à leur formation. L'entreprise confirme également sa volonté de développer le recours à l'alternance comme moyen privilégié d'intégration des jeunes en CDI, en cohérence avec les besoins identifiés. Le taux de recrutement de CDI issus de l'alternance est de 6,3% (objectif sur la durée de l'accord : 15%). Le taux d'emploi d'alternants est de 2,4 % de l'effectif (objectif : 3%).

Aéroports de Paris a poursuivi ses recrutements dans la filière Accueil à travers des emplois d'avenir ou des contrats de génération, essentiellement sur des métiers d'agents Parcs.

Répartition effectifs Aéroports de Paris par âge	2017	2016
Moins de 25 ans	1%	1 %
De 25 ans à 49 ans	55%	58 %
De 50 ans à 60 ans	40%	38 %
Plus de 60 ans	4%	3 %

Emploi et insertion des personnes handicapées

Confirmant l'engagement d'Aéroports de Paris dans ce domaine depuis 1991, un nouvel accord triennal a été signé le 25 janvier 2016 pour la période 2016-2018. Il comporte notamment des objectifs d'embauche sur la durée de l'accord : 15 en CDI (5 recrutements réalisés en 2017), 6 contrats de formation en alternance (0 réalisés), 15 contrats aidés ou CDD (2 réalisés), 6 stages (4 réalisés) et d'achats de prestations (0,8 million d'euros par an : 0,933 million réalisé). 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 2017 est de 7,5 % (7,24 % en 2016, 6,74 % en 2015, 6,46 % en 2014).

Les embauches de personnes en situation de handicap représentent 2,8 % des recrutements externes réalisés en 2017.

Diversité dans les filiales

Des accords collectifs sur l'égalité professionnelle hommes-femmes sont en vigueur pour ADP Ingénierie (2014), Hub One (2014) ainsi que sur le « contrat de génération » (respectivement : 2013 puis 2015 et 2017).

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

¹ Hors Media Aéroports de Paris

prioritaires à mener. Des accords collectifs sur l'égalité professionnelle hommes-femmes sont en vigueur pour ADP Ingénierie (2014) et Hub One (2014) ainsi que sur le « contrat de génération » pour ADP Ingénierie (2013 puis 2017) et Hub One (2015).

Secteur du travail protégé et adapté

En 2017, Aéroports de Paris a confié 933 000 euros de prestations à 21 fournisseurs issus du secteur adapté et protégé, en ligne avec l'objectif annuel fixé par l'accord sur l'emploi des personnes handicapées. Les prestations sont très diverses (nettoyage de véhicules, ramassage de déchets légers, traitements d'espaces verts, petits travaux de bâtiments, mise à jour de plans, gestion du courrier, intérim administratif, traiteurs et plateaux repas, ...) et couvertes à 88 % par des contrats pluriannuels.

Le travail de la Mission Handicap et de la direction des achats, ainsi que l'implication des prescripteurs ont permis de maintenir la dynamique des trois dernières années pour développer et pérenniser les achats avec le secteur du travail protégé et

adapté. Ces résultats sont également le fruit de la collaboration avec le GESAT¹, acteur majeur du secteur, facilitant la relation entre Aéroports de Paris, ses homologues donneurs d'ordre et les prestataires.

Promotion et respect des stipulations des conventions fondamentales de l'Organisation internationale du travail

Au-delà d'une politique proactive où le respect des droits de l'homme contribue au bon fonctionnement de l'entreprise, la société Aéroports de Paris développe son activité en accord avec les principes du Pacte Mondial dont il est signataire depuis 2003. Le groupe s'engage à respecter et promouvoir les stipulations des conventions fondamentales de l'Organisation International du Travail (OIT). Plus généralement, les évaluations extra-financières, les actions et la communication sur la démarche de l'entreprise s'appuient sur les lignes directrices de la norme ISO 26000, le référentiel de la performance en matière de RSE retenue par la Société.

¹ Association, réseau des entreprises du secteur protégé et adapté (établissements et services d'aide par le travail et entreprises adaptées)

L'engagement en faveur des principes de l'OIT et du Pacte Mondial se concrétise par les actions engagées dans ces domaines et décrites dans le tableau suivant :

Principes du Pacte Mondial et de l'OIT	Actions engagées
Droits de l'homme	
1. Soutenir et respecter la protection du droit international relatif aux droits de l'homme dans la sphère d'influence du Groupe	Code de déontologie Aéroports de Paris et codes de déontologie des filiales détenues à 100 % (ADP International, Hub One), charte RSE Groupe Fournisseurs intégrée dans les process achats (envoyée pour signature aux candidats aux procédures de passation) des marchés lancés par Aéroports de Paris)
2. S'assurer que les sociétés du Groupe ne se rendent pas complices de violations des droits de l'homme	Code de déontologie Aéroports de Paris et codes de déontologie des filiales détenues à 100 % (ADP International, Hub One), plan de vigilance en cours de formalisation Aéroports de Paris s'assure de la conformité de ses fournisseurs au regard des dispositions sur le travail illégal en recueillant de leur part les documents légaux attestant qu'ils sont en règle au regard de la législation fiscale, sociale et de la déclaration des travailleurs étrangers. Dans le cadre des procédures de passation des marchés, figure parmi les critères de notation des offrants une évaluation RSE établie en fonction notamment des pratiques déclarées en matière de respect des droits humains. Des audits sociaux (respect des règles du droit du travail) sont réalisés sur certains segments d'achats. La Direction des achats s'intègre dans le processus de mise en œuvre de la Loi sur le devoir de vigilance sur le volet fournisseurs et sous-traitants
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 RSE dans la sélection des fournisseurs / sous-traitants. Au titre des pièces contractuelles des marchés, figurent la charte RSE Fournisseurs et les cahiers des clauses administratives générales d'Aéroports de Paris prévoient l'application par les fournisseurs et prestataires des règles nationales de protection de la main-d'œuvre et le respect des conventions de l'OIT.
5. Assurer l'abolition effective du travail des enfants	En acceptant de répondre aux appels d'offres les candidats s'engagent à appliquer la charte RSE Fournisseur en particulier ses exigences en matière d'abolition du travail des enfants.
6. Éliminer la discrimination dans le travail et les professions	Engagement d'Aéroports de Paris en faveur de la lutte contre la discrimination à travers la signature de deux accords : l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes H/F (2017-2019) et l'accord diversité (2017-2019)
Respect de l'environnement	
7. Soutenir une approche préventive des défis environnementaux	Politique environnementale d'Aéroports de Paris
8. prendre des initiatives pour promouvoir une responsabilité environnementale plus grande	Réalisation d'un programme de formation et sensibilisation à l'environnement pour l'ensemble du personnel d'Aéroports de Paris
9. Encourager l'essor et la diffusion de technologies respectueuses de l'environnement	Veille technologique et innovation (énergies renouvelables) d'Aéroports de Paris
Lutte contre la corruption	
10. Agir contre la corruption sous toutes ses formes, y compris l'extorsion de fonds et les pots-de-vin	Signataire de la déclaration en faveur du lobbying responsable de <i>Transparency France</i> Audit en 2018 sur la prévention de la fraude 2015-2017 pour Aéroports de Paris Nomination d'une déontologue rattachée directement au Président Directeur Général et recrutement d'un directeur d'audit et des risques en charge de la compliance pour le périmètre international. Révision du code de déontologie pour Aéroports de Paris annexé au Règlement Intérieur. Réalisation d'un état des lieux des procédures et actions existantes en vue d'un renforcement de la prévention de la corruption.

4.2 Indicateurs sociaux du Groupe

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

	Périmètre	2017	2016 pro forma	Évolution
Effectif moyen en ETP				
Aéroports de Paris	2	6 435	6 478	-0,7%
Filiales dont		17 743	2 409	+636,5%
TAV Airports		16 836	-	-
Groupe ADP Ingénierie		392	412	-4,9%
Groupe Hub One		456	448	+1,8%
Groupe ADP International		59	51	+15,7%
Groupe Hub Safe		-	1 498	-
Total Groupe	0	24 178	8 887	+172,1%
Taux de féminisation (en %)	2	37,9%	37,9%	-
Embauches/Départs				
Embauches	1	336	266	+26,3%
en CDI	1	285	232	+22,8%
en CDD	1	51	34	+50,0%
Départs	1	349	313	+11,5%
dont licenciements pour invalidité	1	19	26	-26,9%
dont licenciements pour motif économique	1	-	-	na
dont licenciements pour motifs personnels	1	18	17	+5,9%
Taux de promotion (en %)	2	3,7	4,0	-7,5%
Rémunérations				
Rémunération moyenne mensuelle brute (en €)	2	4 679	4 586	+2,0%
Masse salariale brute (en M€)	1	379	380	-0,3%
Charges sociales (en M€)	1	216	214	+0,9%
Intéressement et participation (en M€)	1	35	36	-2,8%
Organisation du temps de travail				
Salariés à temps plein	2	5 882	5 874	+0,1%
Salariés à temps partiel	2	553	604	-8,4%
Taux d'absentéisme	2	(√) 6,9%	7,0%	-0,1pt
dont maladie	2	5,3%	5,2%	+0,1pt
dont maternité - paternité	2	0,4%	0,4%	-0,0pt
dont congés autorisés	2	0,4%	0,6%	-0,2pt
dont accidents du travail et de trajet	2	0,7%	0,8%	-0,1pt
Heures supplémentaires	2	11 213	11 634	-3,6%
Cœuvres sociales				
Sommes versées au comité d'entreprise (en M€)	2	6,5	6,5	0,0%
Subventions des restaurants du personnel (en M€)	2	9,1	8,7	+4,6%
Conditions d'hygiène et de sécurité				
Taux de fréquence	2	(√) 13,64	16,63	-18,0%
Taux de gravité	2	0,95	1,08	-12,0%
Nombre d'accidents du travail avec arrêt	1	135	173	-22,0%
Maladies professionnelles déclarées dans l'année	2	5	3	+66,7%
Formation				
Sommes versées pour la formation professionnelle (en M€)	2	17	20	-12,8%
Nombre d'heures moyen de formation par salarié	2	19	24	-19,2%
Nombre d'heures total de formation	1	(√) 144 076	172 841	-16,6%
Emploi et insertion des travailleurs handicapés				
Nombre de travailleurs handicapés	2	441	397	+11,1%
Nombre de travailleurs handicapés embauchés en CDI	2	5	5	-

Périmètre 0 : Groupe ADP

Périmètre 1 : Groupe ADP, hors TAV Airports

Périmètre 2 : Société Aéroports de Paris.

(√) : donnée 2017 vérifiée par Deloitte à un niveau d'assurance raisonnable

4.3 La politique de Responsabilité Sociétale d'Entreprise (RSE) d'Aéroports de Paris

Chaque année, le Groupe ADP rend compte de ses activités de développement durable dans son « Information responsabilité sociétale d'entreprise » établie selon la quatrième génération des lignes directrices relatives au management et au reporting de la *Global Reporting Initiative* (GRI), dématérialisée et téléchargeable sur son site Internet : www.groupeadp.fr, rubrique Groupe, onglet RSE, rubrique Documents.

Une information plus synthétique figure aussi dans le rapport d'activité et de développement durable disponible en format papier ainsi qu'en format numérique sur le site internet.

Le Groupe ADP déploie sa politique en suivant les lignes directrices de la norme ISO 26000 comme référentiel de sa performance en matière de RSE.

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

L'écoute, le dialogue et l'intégration des attentes des parties prenantes alimentent la stratégie de responsabilité sociétale du Groupe ADP. Ce dialogue régulier avec l'ensemble des parties prenantes permet de mieux appréhender les évolutions, les enjeux et les nouvelles attentes pour ensuite les intégrer dans la stratégie, les projets et les actions RSE.

Dès 2006, le Groupe ADP a réalisé une cartographie de ses parties prenantes, régulièrement mise à jour depuis, et s'est assuré de l'existence de modes d'implication et de consultation¹, en particulier d'enquêtes de satisfaction (auprès des passagers et occupants des installations de l'aéroport) et de rencontres individuelles ou collectives (notamment avec les actionnaires, investisseurs, médias, élus locaux, etc.).

En 2014, en amont de l'élaboration du plan stratégique *Connect 2020*, le Groupe ADP a positionné ses enjeux RSE à partir d'une nouvelle cartographie des parties prenantes et d'une étude de matérialité². Les principaux enjeux identifiés par la matrice de matérialité -sécurité aéroportuaire, amélioration de la performance environnementale, sécurité et santé des collaborateurs, qualité de l'accueil et écoute des clients (compagnies aériennes et passagers), continuité d'activité et gestion de crise- ont alimenté la stratégie.

En 2017, en application des meilleures pratiques RSE, une nouvelle étude de matérialité a été lancée auprès de toutes les parties prenantes du Groupe ADP pour apporter de nouveaux éléments à sa stratégie RSE et mieux communiquer sur ses actions et résultats.

La cartographie des parties prenantes de 2014 a été questionnée et il n'a pas été jugé nécessaire de la modifier. Une enquête en ligne auprès de plus de 8 000 parties prenantes (salariés, fournisseurs, élus, clients immobiliers, compagnies aériennes, passagers, etc.) et des entretiens de personnalités qualifiées, tant internes qu'externes, ont été

réalisées pour mettre à jour la matrice de matérialité. Les enjeux proposés s'articulent en quatre thèmes : une gestion aéroportuaire exemplaire, le bien-être des salariés des plates-formes, la préservation de l'environnement et l'engagement auprès des territoires.

Plus de 2 000 parties prenantes ont répondu. Les résultats seront publiés dans l'information RSE 2017.

Charte RSE Groupe : six engagements

Le Président-directeur général du Groupe ADP et les directeurs généraux des filiales détenues à 100 % par le groupe ont signé début 2015 la charte RSE Groupe. Par cette charte, le Groupe ADP s'engage sur six axes :

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

La charte RSE Groupe renforce le pilotage RSE du Groupe ADP et sert de socle à la déclinaison des chartes thématiques signées au niveau du groupe comme la charte de la Diversité en entreprise.

Renforcement de la prévention de la corruption

Le premier dispositif mis en place dès 2014 comportait des actions de formation et de sensibilisation ainsi qu'un système d'alerte par email accessible à tous les collaborateurs.

Dans le cadre du dispositif anti-corruption et trafic d'influence prévu par la loi dite Sapin II relative à la transparence, à la lutte contre la corruption et à la modernisation de la vie économique, Groupe ADP s'est doté d'un pilotage transversal qui implique la société mère et ses filiales. Le nouveau code de déontologie d'Aéroports de Paris intègre la prévention de la corruption et le devoir de vigilance. Il a été présenté en 2017 aux instances représentatives du personnel et annexé au règlement intérieur de la société Aéroports de Paris

L'un des objectifs est de renforcer la culture Ethique et Compliance du groupe via le plan d'actions et de communication engagé à Aéroports de Paris.

Résolu à asseoir son développement sur des principes témoignant de son engagement éthique, le Groupe ADP a formalisé fin 2016 ses règles de déontologie dans une charte de "Lobbying responsable", disponible sur son site internet. De plus, il s'est inscrit, le 24 octobre 2017, sur le répertoire des représentants d'intérêts tenu par la Haute Autorité pour la

¹ Les modes de consultation sont précisés sur le site Internet www.groupeadp.fr, onglet RSE – annexe 4 de l'Information RSE.

² Traduction de «materiality» employé dans le sens de «pertinence».

La politique de Responsabilité Sociétale d'Entreprise (RSE) d'Aéroports de Paris

transparence de la vie publique conformément à la loi Sapin II.

Membre de Transparency International France via Aéroports de Paris, notamment de son Forum des entreprises engagées, le Groupe ADP est signataire de la déclaration de Transparency International France en faveur du *lobbying* responsable et entretient avec l'association des échanges réguliers sur ses pratiques et avancées dans la lutte contre la corruption.

Pour favoriser l'appropriation et l'application des principes éthiques, des fiches "Réflexes éthiques", exposant des cas concrets sont diffusées depuis 2016 aux managers et aux responsables ressources humaines (RH) pour les aider à accompagner les collaborateurs dans ce domaine. Accessibles sur l'intranet RH dédié aux salariés, elles seront actualisées en 2018 pour prendre en compte les évolutions du règlement intérieur. Les parcours de formation (managers, acheteurs, etc.), intégrant un volet éthique et compliance, seront également revus. En complément, un *e-learning* sur la prévention de la corruption et du trafic d'influence sera progressivement diffusé à tous les collaborateurs du groupe à partir de mi-2018, en ciblant prioritairement les personnes les plus exposées aux risques de corruption et de trafic d'influence.

Le groupe renforce également sa démarche éthique dans les projets conduits à l'international. Nommé en août 2017 au sein d'ADP International, un directeur de l'audit, des risques, de l'éthique et de la *compliance* (dont la prévention de la corruption) définit et pilote le déploiement d'un programme de conformité et d'anti-corruption sur les projets internationaux et relaye la politique Groupe sur le périmètre international en collaboration avec la déontologue du groupe.

Devoir de vigilance

La loi du 27 mars 2017 instaure une obligation de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordre à l'égard de leurs filiales, sous-traitants et fournisseurs afin de prévenir les atteintes graves aux droits humains et aux libertés fondamentales, à la santé et à la sécurité des personnes ainsi qu'à l'environnement. Ces risques ont fait en 2017 l'objet d'une première cartographie qui couvre Aéroports de Paris, principalement la Direction des achats. Cette cartographie sera revue en 2018 pour approfondir les plans d'action relatifs à la prévention de la corruption et au devoir de vigilance.

Le plan de vigilance prévu par la loi est en cours d'élaboration, sous l'égide de la déontologue du Groupe ADP. Axe prioritaire de l'élaboration de ce plan, les procédures d'évaluation des filiales, sous-traitants et fournisseurs seront finalisées en 2018. La Direction des achats d'Aéroports de Paris met déjà en œuvre une politique RSE vis-à-vis de ses fournisseurs avec notamment un questionnaire d'évaluation et la signature de la charte d'engagement RSE lors du processus de sélection, la prise en compte d'un critère RSE dans le choix du prestataire ainsi que des audits sociaux pour certains secteurs à risque.

Le directeur de l'audit, des risques, de l'éthique et de la *compliance* nommé en 2017 au sein de la filiale ADP International relayera et adaptera le plan de vigilance pour les filiales étrangères.

Le dispositif d'alerte éthique sera révisé en 2018 pour couvrir également les exigences du devoir de vigilance et permettre la remontée et le traitement de toute alerte.

Lutte contre les discriminations

Le Groupe ADP est, depuis 2003, adhérent au Pacte mondial de l'ONU avec, depuis 2015, le statut *Advanced Level*. Il a également signé en 2015 la charte de la Mobilisation pour la défense de l'égalité contre le racisme portée par le Défenseur des droits.

Mesure et amélioration continue de la performance : notations et indices

Vis-à-vis de ses parties prenantes, le Groupe ADP exerce sa responsabilité sociétale d'entreprise par une politique axée sur la baisse des impacts environnementaux de ses activités et la création d'externalités positives via des programmes de coopération économique et sociale avec ses territoires d'emprise. Les facteurs de risque RSE sont identifiés et pris en compte dans le management des risques¹.

La performance est évaluée par une agence de notation extra-financière sollicitée depuis 2005 pour Aéroports de Paris et depuis 2014 pour les principales filiales du groupe. En 2016, l'agence Ethifinance a réalisé la notation d'Aéroports de Paris et des filiales ADP Ingénierie, Aéroports de Paris Management (devenue ADP International), Hub Safe et Hub One, sur les domaines de la gouvernance d'entreprise, l'éthique des affaires, l'environnement, l'engagement sociétal, le capital humain, les clients et les achats. En hausse de 4 points entre 2014 et 2016, la notation du groupe s'établit à 82 sur 100, niveau « excellence » du barème d'Ethifinance. Les scores d'Aéroports de Paris et des filiales progressent.

Pour la maison mère, tous les domaines sont évalués au niveau « excellence » attestant l'étendue de ses engagements, sa maîtrise dans le déploiement des actions et ses performances avancées. Les axes d'amélioration issus de cette évaluation alimentent des plans de progrès pilotés par chaque entité et coordonnés par la Direction de l'environnement et du développement durable.

Pour les principales filiales du Groupe ADP, chacune en forte progression, les résultats détaillés figurent dans l'information responsabilité sociétale d'entreprise publiée sur le site internet.

La prochaine notation extra-financière sollicitée interviendra en 2018 pour Aéroports de Paris et les principales filiales détenues à 100%. Les modalités de la déclinaison de l'exercice pour le périmètre TAV sont en cours de définition.

Le Groupe ADP est présent dans plusieurs indices d'investissement socialement responsable, notamment le

¹ Voir chapitre 3 « Les dispositifs et les procédures de contrôle interne et de gestion des risques » du rapport de gestion.

Dow Jones Sustainability Index World et Europe avec, pour ce dernier, une note de 79/100 en 2017.

Le Groupe ADP est aussi présent dans les indices ISR Euronext Vigeo Eiris Monde 120 et France 20 (depuis 2015), Euronext Vigeo Eiris Europe et Eurozone (depuis 2012), FTSE4GOOD

(depuis 2015), MSCI (depuis 2012), Ethibel (depuis 2009), Oekom Prime (depuis 2014).

En 2017, le Groupe ADP a été noté B dans l'évaluation (de A à D) du Carbon Disclosure Project (CDP).

4.4 Informations environnementales

La politique environnementale et énergétique 2016-2020

Signée par le Président-directeur général, la politique environnementale et énergétique 2016-2020¹ du Groupe ADP renforce sa collaboration avec l'ensemble de ses parties prenantes autour de trois engagements :

- ◆ optimiser, en allant au-delà de l'exigence de conformité réglementaire ;
- ◆ attirer, en renforçant les dispositifs existants et en intégrant tous les métiers, collaborateurs et fournisseurs, la communauté aéroportuaire ainsi que les autres parties prenantes ;
- ◆ élargir, pour que le leadership de Groupe ADP serve de socle, en matière de développement durable et de RSE, à son développement en France et à l'international, à sa compétitivité et à sa valorisation.

Sur six thématiques (énergie, eau, déchets, air et émissions, biodiversité, aménagements et constructions durables), elle intègre des objectifs ambitieux en lien notamment avec les orientations financières du Contrat de régulation économique (CRE) 2016-2020 et la loi de transition énergétique pour la croissance verte d'août 2015.

Des systèmes certifiés

La politique environnementale et énergétique repose sur l'intégration systématique de l'environnement dans toutes les activités, via notamment l'application de la norme internationale ISO 14001 sur les plates-formes Paris-Charles de Gaulle (certifié depuis 2001), Paris-Orly (certifié depuis 2002), Paris-Le Bourget (certifié depuis 2005), l'héliport d'Issy-les-Moulineaux (certifié depuis 2009) et l'aérodrome d'aviation générale de Toussus-le-Noble (certifié depuis 2015). La certification de leurs systèmes de management environnemental (SME) est renouvelée sans interruption.

Les directions des aéroports Paris-Charles de Gaulle et Paris-Orly ont adopté un système de management intégré (SMI) portant sur le respect de trois normes internationales : ISO 9001 (gestion de la qualité), ISO 14001 (gestion de l'environnement) et OHSAS 18001 (management de la santé et de la sécurité au travail). En 2017, les aéroports Paris-Charles de Gaulle et Paris-Orly ont passé avec succès les audits SMI de renouvellement.

En juin 2015, Aéroports de Paris était le premier groupe gérant un système aéroportuaire important à obtenir la certification

ISO 50001 pour ses activités d'exploitation et de développement des aéroports franciliens et son système de management de l'énergie (SMÉ) à partir de sources fossiles et renouvelables (biomasse, géothermie, photovoltaïque). L'audit de suivi de 2016 a acté une progression de la maîtrise opérationnelle.

La certification des systèmes de management environnemental porte sur :

- ◆ le respect de la réglementation environnementale ;
- ◆ la mise à disposition des ressources humaines et financières nécessaires ;
- ◆ la recherche systématique de voies d'amélioration pour les principaux impacts environnementaux (déchets, eau, émissions atmosphériques, consommation d'énergie, etc.) ;
- ◆ la compétence de tous les collaborateurs par la formation, la sensibilisation ou l'information ;
- ◆ la maîtrise opérationnelle de l'impact des activités en situation normale comme en situation d'urgence ;
- ◆ le contrôle des performances par des audits (internes ou externes) et d'autres pratiques de surveillance et de mesures environnementales (effectuées notamment par le laboratoire du Groupe ADP, certifié ISO 9001 et accrédité par le Comité français d'accréditation COFRAC).

Tout au long de l'année, les salariés sont sensibilisés à la préservation et la protection de l'environnement ainsi qu'à la maîtrise de l'énergie et les informations sont partagées via des outils de communication interne environnementale, en particulier le système de gestion électronique des documents, l'Écocharte ainsi que les articles du journal interne *Connexions* et du site intranet du Groupe ADP.

Une nouvelle formation Énergie est en cours de déploiement et 200 salariés seront formés d'ici 2020.

Des opérations spécifiques sont également lancées : distribution gratuite d'ampoules LED aux salariés, réalisation et diffusion de films humoristiques pour sensibiliser à la maîtrise de l'énergie, etc.

¹ Voir sur le site internet *Politiques et engagements*, onglet RSE, pages 59-60 de l'information RSE.

Prévention des pollutions et gestion des déchets

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

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

Le Groupe ADP déploie une politique ambitieuse pour réduire les émissions de CO₂¹ et de polluants atmosphériques liées à ses activités et à ses installations, unités de production énergétique en particulier. Il s'est fixé cinq principaux objectifs d'ici 2020 :

- ◆ compter 25 % de véhicules propres² dans sa flotte de véhicules légers³, réduire les émissions des autres véhicules, développer des bornes de recharge de véhicules électriques dans ses aéroports ;
- ◆ maintenir au niveau 3 l'ACA (Airport Carbon Accreditation) des aéroports Paris-Charles de Gaulle, Paris-Orly et Paris-Le Bourget ;
- ◆ poursuivre son plan de mobilité et contribuer activement aux plans de mobilité interentreprises des aéroports Paris-Charles de Gaulle, Paris-Orly et Paris-Le Bourget ;
- ◆ limiter et réduire les émissions des avions au sol (roulage et stationnement) et des GSE⁴ ;
- ◆ réduire les émissions liées à l'accès aux aéroports et aux circulations internes.

Accrédité par le Comité français d'accréditation COFRAC, son laboratoire exploite cinq stations de mesure de la qualité de l'air sur les aéroports Paris-Orly et Paris-Charles de Gaulle. Il inventorie les émissions des avions, des centrales thermiques et du transport routier induit par les activités aéroportuaires et réalise les études de la qualité de l'air intérieur des aéroports, parkings et bâtiments techniques. Il mesure, en continu, les taux de dioxyde d'azote (NO₂) et de monoxyde d'azote (NO), les taux de particules (PM 2,5) et d'ozone (O₃).

Groupe ADP s'implique aussi dans les politiques publiques et a participé à la révision du plan 2017-2020 de protection de l'atmosphère (PPA) de l'agglomération parisienne. Le PPA définit des mesures pour améliorer la qualité de l'air francilien.

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

Le Groupe ADP s'est fixé trois principaux objectifs d'ici 2020 :

- ◆ diminuer de 5 % sa consommation interne d'eau potable par passager par rapport à 2014 ;
- ◆ réaliser, dans le cadre des schémas directeurs eau, un zonage définissant les règles d'une gestion des eaux pluviales par zone tout en prenant en compte l'adaptation au changement climatique ;

- ◆ continuer d'améliorer la gestion des pollutions hivernales.

Dans les plates-formes Paris-Orly et Paris-Charles de Gaulle, Aéroports de Paris dispose, en complément des bassins de rétention et d'isolement des pollutions, de stations de traitement des eaux pluviales qui permettent de satisfaire les exigences réglementaires de rejet dans le milieu naturel imposées par un arrêté interpréfectoral spécifique à chaque aéroport.

L'aéroport Paris-Orly est aussi doté d'un marais filtrant de 2 000 m² qui optimise le traitement des eaux pluviales.

Pour améliorer la régulation des rejets d'eaux pluviales, l'aéroport Paris-Charles de Gaulle a réalisé des ouvrages de ségrégation des eaux propres et des eaux plus chargées ainsi qu'une connexion pour les eaux les plus chargées en pollutions hivernales vers les eaux usées.

Aéroports de Paris s'est engagé à limiter les nouvelles surfaces imperméabilisées en privilégiant, autant que possible, l'infiltration et, à défaut, en compensant les imperméabilisations par des bassins tampons. Dans le cadre des schémas directeurs eau, un zonage définissant les règles de gestion des eaux pluviales par zone a été établi en vue de favoriser l'infiltration et de limiter au maximum le débit de fuite des bassins tampons à :

- ◆ 1 litre/seconde/hectare à l'aéroport Paris-Charles de Gaulle (capacité de stockage des eaux pluviales équivalente à 550 m³ par hectare) ;
- ◆ 10 litres/seconde/hectare pour le bassin versant de la Morée à l'aéroport Paris-Le Bourget.

Après traitement, les eaux usées des plates-formes d'Aéroports de Paris sont rejetées dans les réseaux d'assainissement publics. Une procédure de surveillance des rejets d'eaux usées issues des activités des aéroports Paris-Charles de Gaulle, Paris-Orly et Paris-Le Bourget et des industries de la zone aéroportuaire est en place. Le laboratoire du Groupe ADP surveille la qualité des eaux pluviales rejetées dans le milieu naturel ainsi que le niveau de la nappe phréatique grâce à un réseau de points de mesures (piézomètres).

Mesures de prévention pour la réduction des rejets dans le sol

Le laboratoire du Groupe ADP assure aussi le suivi environnemental de la qualité des sols, conformément à la méthodologie nationale du ministère chargé de l'Environnement. Ce suivi permet de vérifier la compatibilité de l'état environnemental des sites avec leurs usages et/ou les projets d'aménagements, et d'engager au besoin le traitement de la pollution sur les sites.

Les procédures de prévention et de gestion du risque de pollution des sols ont été mises à jour en 2017.

¹ Voir les paragraphes « Optimisation de l'efficacité énergétique », « Recours accru aux énergies renouvelables », « Lutte contre le changement climatique ».

² Véhicules électriques, hybrides ou à très faible émission de CO₂.

³ Citadines, véhicules de direction et fourgonnettes.

⁴ Ground Support Equipments, véhicules d'assistance en escale.

Mesures pour réduire et mieux valoriser les déchets

Dans le cadre de sa politique environnementale et énergétique 2016-2020, le Groupe ADP s'est engagé à réduire et mieux valoriser, d'ici 2020, les déchets produits dans ses aéroports pour économiser des ressources naturelles et à prendre des mesures pour :

- ◆ diminuer sa production de déchets et inciter ses partenaires à adopter ces pratiques ;
- ◆ atteindre un taux de valorisation matière de ses déchets non dangereux internes de 45 % ;
- ◆ valoriser 70 % des déchets de chantier ;
- ◆ déployer des actions liées à l'économie circulaire ;
- ◆ développer la filière biodéchets en proposant un service de collecte des biodéchets à tous ses clients en 2020 et réduire ses déchets alimentaires dans ses restaurants d'entreprise.

Les marchés de collecte et traitement des déchets de Paris-Orly, Paris-Charles de Gaulle et Paris-Le Bourget (confiés au même prestataire en 2016 pour les deux premiers aéroports, en 2017 pour le troisième) prévoient d'accroître la valorisation en renforçant les dispositifs de tri des déchets dans les centres de traitement du prestataire de collecte. Dans les plates-formes, les biodéchets et déchets non dangereux sont triés par filière et tous les locaux administratifs disposent de containers de récupération de papiers et de cartouches d'imprimantes. Dans les aérogares, des poubelles de tri sont installées en aval et en amont des postes d'inspection filtrage.

Le Groupe ADP favorise, autant que possible, l'économie circulaire. Quelques exemples :

- ◆ collecte régulière et recyclage des vêtements de travail usagés ;
- ◆ collecte lors de récents déménagements des fournitures de bureau non utilisées et en très bon état, et distribution à des établissements scolaires et associations de l'Essonne, des Hauts-de-Seine et du Val-de-Marne lors d'une matinée Portes ouvertes en 2017 ;
- ◆ tri des reliefs de repas sur plateau dans ses restaurants d'entreprise du terminal Paris-Orly et de Parc Central ainsi que dans certains restaurants interentreprises de Paris-Charles de Gaulle ; extension progressive de la collecte des biodéchets à l'ensemble des restaurants des plates-formes ;
- ◆ organisation d'une filière de traitement de biodéchets par méthanisation ;
- ◆ recyclage du glycol utilisé par Aéroports de Paris lors des tests des machines de déneigement pour fabriquer du fluide caloporteur (poursuite de l'étude pour valoriser le glycol récupéré sur les baies de dégivrage).

Lutte contre le gaspillage alimentaire

Le Groupe ADP sensibilise les concessionnaires dans les aérogares à la gestion des biodéchets et réalise des actions de sensibilisation en lien avec les prestataires des restaurants interentreprises ou le comité d'entreprise qui gère six points de

restauration (5 restaurants et une cafétéria snack) d'entreprise sur les sites.

Installations classées pour la protection de l'environnement (ICPE)

Le stockage et la distribution du kérosène des avions sont assurés par des sociétés extérieures qui maintiennent et exploitent les cuves et l'oléoréseau et en assurent le contrôle et la conformité. Les installations de stockage sont soumises à la législation sur les installations classées pour la protection de l'environnement (ICPE) et font, à ce titre, régulièrement l'objet d'audits qualité et de conformité conduits par la Direction régionale et interdépartementale de l'environnement et de l'énergie (DRIEE).

Aéroports de Paris exploite des ICPE soumises à autorisation répondant à des prescriptions spécifiques définies par arrêté préfectoral comme les centrales thermiques des aéroports Paris-Charles de Gaulle, Paris-Orly et Paris-Le Bourget au titre de leurs activités de combustion et de réfrigération. Conformément aux prescriptions des arrêtés d'exploitation de ces centrales, le laboratoire du Groupe ADP assure des contrôles réglementaires annuellement et la surveillance en continu des rejets atmosphériques pour lesquels un bilan de fonctionnement trimestriel est transmis aux autorités locales.

Aéroports de Paris exploite aussi des ICPE soumises à déclaration se conformant à des prescriptions générales définies par arrêté ministériel, telles que les accumulateurs de charge, les petites installations de combustion (groupes de secours), les systèmes de remplissage de liquides inflammables, etc. Sa politique de prévention s'appuie sur une expertise interne, des audits d'évaluation de la conformité réglementaire dans le cadre des systèmes de management de l'environnement et des contrôles réglementaires réguliers des pouvoirs publics (DRIEE ou STIIC, Service technique interdépartemental de l'inspection des installations classées).

Le Groupe ADP 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.

Depuis 2014, le Groupe ADP adresse un courrier aux tiers pour connaître les éventuelles modifications de leurs activités et du classement de leurs ICPE (stations-service, dépôts de carburant SMCA¹, etc.)

Mobilisation sur la limitation des nuisances sonores

Afin de limiter les nuisances sonores pour les populations riveraines, un couvre-feu est en place à l'aéroport Paris-Orly depuis 1968, entre 23 h 30 et 06 h 00. De surcroît en 1994, la réglementation a limité à 250 000 par an le nombre de créneaux horaires attribuables sur l'aéroport.

À l'aéroport Paris-Charles de Gaulle, une limitation du trafic nocturne et un indicateur global de bruit mesuré pondéré (IGMP) ont été instaurés par la réglementation en 2003. Aéroports de Paris continue de participer au groupe de travail

¹ Société de Manutention de Carburants Aviation.

Vols de nuit présidé par le préfet Régis Guyot. Fruit du travail conjoint mené dans ce cadre avec les compagnies aériennes, la procédure de descente continue entre 00 h 00 et 05 h 30 du matin a été adoptée en septembre 2016 et la modification de l'aérodynamique des Airbus A320 a réduit de moitié le niveau de nuisance sonore de cet avion, le plus fréquent sur les pistes de Paris-Charles de Gaulle.

Les modulations de la redevance d'atterrissage en fonction de la catégorie acoustique de l'aéronef et de la taxe sur les nuisances sonores aériennes (TNSA) contribuent aussi à limiter le bruit dans la mesure où elles encouragent l'utilisation d'aéronefs moins bruyants et pénalisent les vols de nuit. La TNSA est recouvrée par la Direction générale de l'aviation civile (DGAC) et son produit est reversé à Aéroports de Paris qui finance des dispositifs d'isolation phonique au profit des riverains.

Dans le cadre de cette procédure, Aéroports de Paris gère les dossiers d'aide à l'insonorisation présentés par les riverains des aéroports Paris-Charles de Gaulle, Paris-Orly et Paris-Le Bourget dont le logement est construit dans le périmètre d'un plan de gêne sonore (PGS). Aéroports de Paris réceptionne les nouvelles demandes d'aides, les instruit, les présente aux commissions locales consultées sur l'octroi des aides et verse aux riverains les aides financières qui leur sont attribuées pour des diagnostics et des travaux d'insonorisation. Depuis 2013, les riverains peuvent bénéficier gratuitement d'une assistance à maîtrise d'ouvrage. À chaque étape de leur dossier, ils sont accompagnés par un service dédié au programme d'aide. En 2017, plusieurs dispositions techniques, comme la modification de l'outil de traitement AGILE ou l'ouverture d'un site internet accessible 24h/24 pour le dépôt du dossier et des pièces justificatives, ont été prises pour améliorer la traçabilité des données tout au long du processus et supprimer le papier. En 2017, 2 198¹ dossiers ont été traités.

Aéroports de Paris met à la disposition du public l'outil Vitrail pour visualiser les trajectoires des avions et accéder à des informations en ligne. Disponible dans les maisons de l'environnement et du développement durable de Paris-Orly et Paris-Charles de Gaulle, Vitrail est aussi proposé aux communes qui le souhaitent, via des conventions. Couplé à Vitrail, un nouvel outil informatique, Itrap, a été développé pour améliorer la qualité du traitement des réclamations. Il permet de recueillir les réclamations des riverains relatives au bruit des avions, de les traiter en moins de trois heures et de leur transmettre plus rapidement l'information sur une éventuelle infraction (altitude, vitesse, trajectoire), assortie d'une explication. S'il le souhaite, le riverain pourra être reçu par un représentant de la DGAC afin de s'informer des techniques développées pour réduire le bruit des avions.

Moyens financiers affectés à la prévention des risques environnementaux et des pollutions

Les dépenses pour l'environnement

Aéroports de Paris y consacre une enveloppe dédiée de 44 millions d'euros prévue au Contrat de régulation économique sur la durée du plan stratégique 2016-2020.

En 2017, aucune indemnité n'a été versée en exécution d'une décision judiciaire de nature environnementale. Aucune action de réparation significative n'a été nécessaire en raison de dommages causés à l'environnement.

L'assurance de responsabilité civile « atteinte à l'environnement »

Aéroports de Paris a souscrit une assurance de responsabilité civile des risques environnementaux. La garantie couvre les activités déclarées de la société Aéroports de Paris.

Au 31 décembre 2017, les règlements et provisions enregistrés sur cette police depuis 2012 s'élèvent à 106 000 euros.

Utilisation durable des ressources

Consommations d'eau et approvisionnement en fonction des contraintes locales

Aéroports de Paris distribue l'eau potable sur les plates-formes aéroportuaires et dispose d'un château d'eau et d'un surpresseur à Paris-Charles de Gaulle tandis que Paris-Orly et Paris-Le Bourget s'alimentent par points de distribution d'eau potable. Les plates-formes d'Aéroports de Paris n'ont pas de contraintes hydriques pouvant limiter le développement de l'activité.

Pour atteindre l'objectif de réduire de 5 % ses consommations internes d'eau potable par passager en 2020 par rapport à 2014, le Groupe ADP recycle les eaux pluviales pour différents usages, alimentation des tours aéro-réfrigérantes de Paris-Orly ou de blocs sanitaires par exemple, et installe des équipements économes en eau dans les zones sanitaires de ses aéroports :

- ◆ recyclage des eaux pluviales au terminal Ouest de Paris-Orly pour alimenter les blocs sanitaires ;
- ◆ installation de chasses d'eau économes en eau pour tout projet de réhabilitation de blocs sanitaires ;
- ◆ formation continue des personnels à l'utilisation des ressources en eau, des produits et des équipements.

Des études sont en cours sur certains bâtiments afin de récupérer les eaux pluviales de toiture pour des usages non domestiques.

¹ Source : Pôle aides financières à l'insonorisation pour les logements et les bâtiments tertiaires situés dans les plans de gêne sonore de Paris-Charles de Gaulle, Paris-Orly et Paris-Le Bourget.

Consommations de matières premières et mesures d'amélioration

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

La réutilisation est étudiée lors de la réalisation de chantiers de déconstruction de bâtiment.

Optimisation de l'efficacité énergétique

Avec pour objectif d'améliorer son efficacité énergétique de 1,5 % par an¹ sur la période 2016-2020 (soit 7 % au total sur cinq ans), le Groupe ADP déploie une politique axée sur l'optimisation énergétique des opérations d'exploitation et de maintenance et sur l'amélioration du bâti et des équipements.

Au 3^e trimestre 2017, Aéroports de Paris a réalisé un gain en efficacité énergétique de 1,8% par rapport à l'année de référence 2015, alors que ce gain s'élevait à 1,9% au 3^e trimestre 2016.

Malgré la rénovation en éclairage LED sur des parkings et la mise en service de deux nouveaux groupes froid de la centrale à Paris-Orly et la rénovation d'une partie du réseau de chaleur et le déploiement de l'éclairage LED pour le balisage à Paris-Le Bourget qui ont permis d'améliorer l'efficacité énergétique, le recul global observé s'explique par la mise en service de nouvelles installations fortement consommatrices d'énergie (ex: zone de tri bagages du Hall L), une légère baisse du rendement de production chaleur générant plus de pertes, une remise à niveau du comptage de chaleur qui a pour effet de réintégrer des consommations dans le périmètre de suivi sans intégrer de nouvelles surfaces en contrepartie à Paris-Charles de Gaulle.

Cette politique s'inscrit dans le cadre de son système de management de l'énergie (SMÉ), certifié ISO 50001 en 2015. L'audit de suivi de 2017 n'a fait apparaître aucune non-conformité.

D'importants programmes d'économies d'énergie dans les bâtiments sont engagés, notamment :

- ◆ fixation d'un prix interne du carbone pour les projets supérieur à 3 millions d'euros (le calcul du coût carbone est demandé pour les projets ayant un impact direct, à la hausse ou à la baisse, sur les consommations d'énergie et donc sur les émissions de CO₂) ;
- ◆ télérelevage des compteurs électriques, pour améliorer le suivi des consommations et mieux détecter les dérives ;
- ◆ déploiement du chantier "indicateurs de performance énergétique de proximité" ;
- ◆ commissionnement pour les projets immobiliers supérieurs à 60 millions d'euros (vérification, à chaque

étape clé du projet, que la réalisation permet d'atteindre l'objectif énergétique fixé).

- ◆ remplacement des systèmes d'éclairage classiques par des LED, plus économes, dans les aérogares (Hall 2 de Paris-Orly), les parkings (PEF à Paris-Charles de Gaulle, P0 à Paris-Orly) et les aires aéronautiques, et automatisation des lumières pour fournir l'éclairage à la demande ;

En 2017, le Groupe ADP s'est engagé à atteindre la neutralité carbone en 2030 dans le cadre du programme *Airport Carbon Accreditation*. Une feuille de route est en cours d'élaboration afin de préciser les différentes étapes.

Dans le cadre de sa politique d'aménagement et de construction durables, le Groupe ADP s'impose des normes strictes afin de limiter la consommation d'énergie primaire (réglementation thermique RT 2012) et d'obtenir des certifications haute qualité environnementale (HQE[®] française et BREEAM² britannique) pour tous ses projets immobiliers. Il étudie systématiquement la faisabilité d'une certification pour les projets neufs aéroportuaires.

À Paris-Orly, la certification HQE niveau « excellent » a été décernée en 2017 au nouveau pavillon d'honneur.

Recours accru aux énergies renouvelables

Le Groupe ADP s'est également fixé l'objectif de couvrir 15 % de sa consommation finale d'énergie avec des sources renouvelables. A la fin du troisième trimestre 2017, sur les 12 mois précédents³, les unités de production d'énergies renouvelables des aéroports ont couvert 15,7 % de la consommation interne d'énergie d'Aéroports de Paris (12,8 % fin 2016).

À Paris-Orly, la centrale géothermique en service depuis 2011 devrait produire à terme la chaleur nécessaire au chauffage des aérogares et du quartier d'affaires Cœur d'Orly en évitant l'émission, en rythme de croisière, de 9 000 tonnes de CO₂ par an.

Paris-Charles de Gaulle a mis en service, en 2012, un système de thermo-frigo-pompe à haut rendement qui chauffe et refroidit le Hall M ainsi qu'une centrale biomasse qui couvre 25 % des besoins en chaleur de la plate-forme et évite en mode normal l'émission de 18 000 tonnes de CO₂ par an.

Paris-Le Bourget dispose, depuis fin 2015, de 600 m² de panneaux solaires photovoltaïques et d'une centrale géothermique qui produit de la chaleur, satisfaisant près de 70 % des besoins internes en chauffage d'Aéroports de Paris, ainsi que du froid. Au total, elle couvre l'équivalent de 30 % des consommations internes d'énergie d'Aéroports de Paris sur la plate-forme et évite l'émission d'environ 120 t de CO₂.

En complément, pour réduire son empreinte carbone, le Groupe ADP a souscrit l'offre d'électricité d'origine renouvelable proposée par Engie, engageant ce dernier à lui livrer en 2017 une électricité à 60 % d'origine renouvelable (50 % en 2015). L'énergéticien fournit des attestations certifiées

¹ Consommation d'énergie des plates-formes Paris-Charles de Gaulle, Paris-Orly, Paris-Le Bourget, hors externes/m² de bâtiment, en MWh Ep/m² SHON Hors externes, bornes de recharge pour véhicules, prises 400 Hz, PCA, PC125A, chargeurs d'engins pistes dans la mesure du possible en fonction des comptages existants.

² Building Research Establishment Environmental Assessment Method.

³ La valeur concernant le quatrième trimestre 2017 (et donc l'année civile) sera publiée dans l'information RSE 2017

par un tiers, garantissant que ce quota de 60 % a été produit par des barrages hydroélectriques, des parcs éoliens ou des fermes solaires. A Paris-Le Bourget, 100 % de l'électricité achetée est d'origine renouvelable. Décision a été prise de passer à une électricité à 80% d'origine renouvelable pour les plates-formes Paris-Charles de Gaulle et Paris-Orly en 2020.

Utilisation des sols et mesures prises

En tant qu'aménageur, le Groupe ADP veille au respect de l'équilibre de la diversité du vivant. La problématique de l'exploitation des sols est traitée conformément aux réglementations en vigueur.

En lien avec les procédures, mises à jour en 2017, de gestion des pollutions du sol, chaque changement de locataire dans un bâtiment fait l'objet d'un diagnostic sol.

Lutte contre le changement climatique

Le Groupe ADP s'est engagé pour le climat et la lutte contre le changement climatique en cohérence avec la politique environnementale et énergétique qu'il mène depuis de nombreuses années. En phase avec les nouvelles orientations proposées par la France dans ce domaine, il s'est fixé pour la période 2016-2020 des objectifs ambitieux, en particulier celui de réduire de 65 % les émissions de CO₂ par passager entre 2009 et 2020, tout en développant le trafic.

En 2017, les émissions de CO₂ par passager¹ ont baissé de 63,0% par rapport à 2009.

La baisse des rejets de gaz à effet de serre

Exploitant d'unités de production énergétique de plus de 20 MW, Aéroports de Paris est soumis à la directive 2003/87/CE du 13 octobre 2003 sur les quotas d'émission de gaz à effet de serre. Au titre du plan national d'allocation des quotas d'émission de gaz à effet de serre (PNAQ), des quotas annuels lui sont alloués et ses rejets de CO₂ font l'objet d'une surveillance stricte. Grâce aux investissements réalisés en équipements de production thermique bas carbone (biomasse, géothermie, photovoltaïque) et à l'amélioration de son efficacité énergétique, Aéroports de Paris ne dépasse pas les quotas qui lui sont alloués et n'en achète donc pas sur les marchés.

Conformément à l'article L. 229-25 du Code de l'environnement, Aéroports de Paris réalise chaque année le bilan de ses émissions de gaz à effet de serre. Les données d'émissions de CO₂ en 2017 des centrales sont présentées dans le tableau des indicateurs environnement et vérifiées par un tiers dans le cadre du PNAQ.

Le niveau 3 de l'*Airport Carbon Accreditation* des aéroports Paris-Charles de Gaulle, Paris-Orly et Paris-Le-Bourget a été renouvelé en 2017. Cette accréditation, dont tous les paramètres sont vérifiés par un tiers une année sur deux, valide le calcul et les actions de baisse des émissions internes

d'Aéroports de Paris (scopes 1 et 2) et de celles de ses parties prenantes (scope 3).

La lutte contre le changement climatique ne consiste en effet pas seulement à modifier les fonctionnements internes (scopes 1 et 2), elle concerne aussi les partenaires d'Aéroports de Paris sur l'ensemble des plates-formes aéroportuaires (scope 3). Des actions conjointes sont menées pour réduire le temps de roulage des avions. À Paris-Charles de Gaulle et Paris-Orly, des prises 400 Hz au sol sont installées pour l'alimentation en électricité des avions au contact, en remplacement des groupes électrogènes diesel et des moteurs thermiques auxiliaires. En partenariat avec la DGAC, les aéroports Paris-Charles de Gaulle et Paris-Orly ont développé la gestion locale des départs (GLD) en s'appuyant sur un outil informatique. Issue d'une démarche collaborative (*Collaborative Decision Making*), la GLD contribue à diminuer le temps de roulage d'un avion entre son départ du poste de stationnement et son décollage, ce qui génère d'importantes économies de carburant et d'émissions de CO₂. De plus, la descente en continu, en œuvre pour certaines approches, réduit la sollicitation des moteurs, donc leur consommation de kérosène et leurs émissions de CO₂.

En baisse de 17 % par rapport à la moyenne de 2013-2015, les émissions internes de CO₂ (scopes 1 et 2) des trois plates-formes parisiennes s'établissaient en 2016² à 76 970 tonnes.

Les émissions externes de CO₂ (scope 3) des trois aéroports ont été estimées à environ 1 925 000 tonnes en 2016³, enregistrant une hausse de 3 % par rapport à la moyenne de 2013-2015 due à la fiabilisation des méthodologies de calcul pour certains postes d'émissions. Ces émissions du scope 3 prennent en compte :

- ◆ les avions, dont les émissions sont déterminées à partir des différentes phases du cycle LTO (Landing Take-Off) : approche, circulation au sol, décollage, montée ;
- ◆ les moteurs auxiliaires de puissance (APU), qui fournissent l'énergie à bord des appareils et pour la climatisation de l'avion au sol, et dont l'utilisation dépend des conditions climatiques et de la puissance nécessaire au bon fonctionnement de l'avion ;
- ◆ les véhicules d'assistance en escale exploités par des sociétés externes et nécessaires à toute la logistique de l'avion au sol ;
- ◆ les déplacements domicile-travail de l'ensemble des salariés des plates-formes ;
- ◆ les déplacements professionnels des salariés d'Aéroports de Paris ;
- ◆ les déplacements des passagers pour se rendre aux plates-formes et les quitter ;
- ◆ d'autres sources (gestion des déchets internes, électricité tiers).

Les calculs de ces émissions du scope 3 pour 2017 seront réalisés au cours du premier semestre 2018.

¹ Les émissions de CO₂ par passager prennent en compte les émissions internes des trois plates-formes parisiennes (scope 1 et 2).

² Données 2017 non disponibles à date de publication du présent document. Elles seront publiées dans l'information RSE 2017.

³ Données 2017 non disponibles à date de publication du présent document. Elles seront publiées dans l'information RSE 2017.

En 2017, le trafic aérien a enregistré une hausse de 4,4% du nombre de passagers en 2017 par rapport à 2016 et une baisse de 0,4% du nombre de mouvements. Une relative stabilité des émissions avion est donc attendue en 2017 par rapport aux émissions avion 2016.

Les émissions (scopes 1 et 2) des filiales et participations du Groupe ADP ont été estimées, pour l'année 2016¹ :

- ◆ à environ 710 tonnes de CO₂ pour les filiales détenues majoritairement ou dont le Groupe ADP assure un contrôle opérationnel (comptabilisés dans les scopes 1 et 2 du Groupe ADP), et
- ◆ à environ 48 800 tonnes de CO₂ pour les filiales et participations dont le groupe n'a pas de contrôle opérationnel (comptabilisés dans le scope 3 du Groupe ADP) et qui sont consolidées proportionnellement aux taux de participation financière de Groupe ADP au 31/12/2016².

Le bilan 2016³ des émissions de CO₂ et gaz à effet de serre (GES) et le plan d'actions de réduction des émissions est disponible sur le site Internet www.groupeadp.fr/, rubrique Groupe, onglets RSE, page Documents, ainsi que sur la plate-forme GES de l'Ademe.

Le plan de mobilité

Pour aider les salariés à mieux gérer leur mobilité et réduire l'impact environnemental de leurs déplacements domicile-travail et professionnels, en particulier les émissions de gaz à effet de serre, le Groupe ADP déploie un plan de mobilité⁴ depuis 2005. De plus, il contribue activement, avec ses partenaires aéroportuaires, aux plans de mobilité interentreprises de ses aéroports Paris-Charles de Gaulle, Paris-Orly et Paris-Le Bourget.

Le plan 2016-2018 prévoit une dizaine d'actions pour optimiser l'organisation du travail, développer l'électromobilité et les modes actifs ou encore sensibiliser les collaborateurs à la mobilité durable. Toutes les informations, outils et documents liés à cette thématique sont disponibles sur un site intranet dédié.

Des plans de mobilité interentreprises sont aussi mis en œuvre avec les entreprises présentes dans les aéroports, depuis 2011 à Paris-Charles de Gaulle, 2012 à Paris-Orly et 2013 à Paris-Le Bourget. Les initiatives communes contribuent à améliorer la desserte des plates-formes.

Les outils collaboratifs en action

Pour réduire les déplacements professionnels de ses collaborateurs, le Groupe ADP met à leur disposition un réseau de 70 salles de visioconférence. Depuis 2010, plus de 6 000 postes informatiques équipés du système Skype Entreprise ont ainsi été installés pour communiquer par audio ou visioconférence et partager en ligne des documents. Les collaborateurs peuvent aussi pratiquer le travail nomade depuis des postes de travail en libre-accès répartis sur les différents sites.

¹ Données 2017 non disponibles à date de publication du présent document. Elles seront publiées dans l'information RSE 2017.
² Hors TAV Construction, vendu en 2017.

Réduire l'empreinte carbone de la flotte de véhicules

Aéroports de Paris détient 234 véhicules de service propres (électriques et hybrides) et 315 points de charge sur ses plates-formes. L'objectif de Groupe ADP est de compter 25 % de véhicules propres dans sa flotte de véhicules légers en 2020 (23,8 % fin 2017).

Aéroports de Paris et la filiale Hub One proposent à leurs collaborateurs une formation à l'écoconduite avec un double objectif : la prévention des risques routiers et la baisse de la consommation de carburant.

Faciliter l'accès aux plates-formes

Aéroports de Paris travaille avec différentes entités chargées des transports en commun sur les plates-formes pour identifier des actions améliorant la desserte des aéroports. Pleinement impliqué dans la réussite des Jeux Olympiques Paris 2024, le Groupe ADP a pris des décisions d'investissement facilitant l'accès des plates-formes aéroportuaires (projet CDG Express) et soutient le projet Grand Paris Express qui prévoit la création de 3 gares sur les emprises de Paris-Charles de Gaulle et Paris-Orly.

Adaptation aux changements climatiques

Depuis 2014, une attention particulière est portée au risque « environnement naturel ». Il a fait l'objet en 2016 d'une cartographie spécifique dont l'actualisation est prévue en 2018. Le Groupe ADP a aussi évalué les risques financiers liés à ses émissions de gaz à effet de serre et pris des mesures pour les réduire en intégrant une stratégie bas carbone dans toutes les composantes de son activité.

Les mesures d'adaptation identifiées s'appuient sur plusieurs actions : plan de continuité d'activités, gestion des conditions climatiques extrêmes, gestion de l'eau. L'évaluation régulière des risques climatiques permet au Groupe ADP de remettre à jour sa stratégie d'adaptation et, dans une démarche d'amélioration continue, de nouvelles pratiques sont étudiées pour réagir de manière adaptée aux futures évolutions de l'environnement naturel dans le cadre du dispositif actuel de management des risques.

Protection de la biodiversité

Disposant de plus de 6 000 hectares de territoires franciliens, le Groupe ADP est directement concerné par la protection de la biodiversité qui est l'une des six thématiques de sa politique environnementale et énergétique 2016-2020.

Intégrée à la stratégie de l'entreprise, la protection de la biodiversité s'organise autour de trois axes :

- ◆ définir et déployer un plan de gestion écologique des aménagements ;
- ◆ réaliser une étude biodiversité pour les projets structurants et pour tous les aéroports ;

³ Données 2017 non disponibles à date de publication du présent document. Elles seront publiées dans l'information RSE 2017.
⁴ Evolution du Plan de déplacement entreprise (PDE).

- ◆ continuer à réduire de 50 % les consommations de produits phytosanitaires entre 2008 et 2020.

Les actions sont, pour la plupart, menées avec des partenaires, par exemple l'association Hop! Biodiversité qui contribue à recenser la biodiversité des espèces vivant sur les plates-formes Paris-Orly et Paris-Charles de Gaulle, avec le support scientifique du Museum national d'histoire naturelle.

Lancée en 2016 pour l'aéroport Paris-Charles de Gaulle, l'étude *Développement, paysage et biodiversité* est en cours de déploiement sur les plates-formes de Paris-Le Bourget et Paris-Orly.

L'aéroport Paris-Orly ne recourt plus aux produits phytosanitaires pour l'entretien des espaces verts coté pistes.

Indicateurs environnementaux du Groupe

Les chiffres présentés dans ce tableau concernent les consommations propres à la société Aéroports de Paris ainsi que les consommations relatives aux tiers installés sur ses aéroports.

	Périmètre	2017	2016
Consommation d'eau potable (en m³)		2 719 275	2 950 168
Paris-Charles de Gaulle	1	2 085 413	2 267 723
Paris-Orly	1	526 594	608 438
Paris-Le Bourget	1	107 268	74 007
Consommation interne d'eau potable (en m³)		1 397 877	1 361 975
Paris-Charles de Gaulle	2	1 035 731	1 031 268
Paris-Orly	2	316 665	315 940
Paris-Le Bourget	2	45 481	14 767
Consommation de gaz (en MWh PCS)		263 155	257 004
Paris-Charles de Gaulle	1	207 381	212 465
Paris-Orly	1	43 313	30 724
Paris-Le Bourget	1	12 461	13 816
Achat d'électricité totale (interne + externe) (en MWh)		476 177	474 177
Paris-Charles de Gaulle	1	336 192	332 938
Paris-Orly	1	115 273	116 093
Paris-Le Bourget	1	24 712	25 146
Consommation d'électricité interne (en MWh)		(✓) 370 986	359 239
Paris-Charles de Gaulle	2	290 959	279 250
Paris-Orly	2	73 647	78 048
Paris-Le Bourget	2	6 380	1 940
Production thermique (en MWh)		350 527	319 692
Paris-Charles de Gaulle	1	258 329	226 925
Paris-Orly	1	83 421	81 583
Paris-Le Bourget	1	8 777	11 184
Production frigorifique (en MWh)		148 375	140 961
Paris-Charles de Gaulle	1	125 294	118 713
Paris-Orly	1	22 292	21 277
Paris-Le Bourget	1	789	971
Émissions de CO₂ des centrales PNAQ^{1 2} (en tonnes)		44 600	50 314
Paris-Charles de Gaulle	1	36 769	41 769
Paris-Orly	1	5 545	5 960
Paris-Le Bourget	1	2 286	2 585
Émissions de NO_x des centrales^{2 3} (en tonnes)		37,9	71,1
Paris-Charles de Gaulle	1	33	69,5
Paris-Orly	1	3,5	3,8
Paris-Le Bourget	1	1,4	1,6
Émissions de CO₂ des véhicules² (en tonnes)		2 227	2 500
Paris-Charles de Gaulle	2	1 214	1 482
Paris-Orly	2	888	855 ⁽⁴⁾
Paris-Le Bourget	2	125	163
Part d'énergie renouvelable dans la consommation interne d'énergie finale (en %)		15,7	12,8
Paris-Charles de Gaulle	2	15,9	10,2
Paris-Orly	2	19,1	25,5
Paris-Le Bourget	2	6,7	7,1

Gain en efficacité énergétique par rapport à 2015 (année de référence) en énergie primaire consommée/m² (en %)		1,8	1,9
Paris-Charles de Gaulle	2	0,3 ⁽⁴⁾	1,9
Paris-Orly	2	5	1,4
Paris-Le Bourget	2	4,6	3,9
Volume de Déchets Non Dangereux (DND) collectés (en tonnes)		39 784	40 483
Paris-Charles de Gaulle	1	31 770	32 806
Paris-Orly	1	6 715	6 383
Paris-Le Bourget	1	1 299	1 294
Volume de DND internes collectés (en tonnes)		(✓) 16 259	15 796
Paris-Charles de Gaulle	2	10 305	9 963
Paris-Orly	2	5 574	5 541
Paris-Le Bourget	2	380	291
Répartition de DND internes par filière de traitement (en %)			
Valorisés	2	(✓) 33,1	29,5
Incinérés	2	(✓) 65,4	70,1
Enfouis	2	(✓) 1,5	0,5
Volume de Déchets Dangereux internes collectés (en tonnes)		2 997	2 556
Paris-Charles de Gaulle	2	2 601	2 355
Paris-Orly	2	233 ⁽⁵⁾	125
Paris-Le Bourget	2	162	76
Aide à l'insonorisation des riverains			
Nombre de dossiers traités en CCAR travaux		2 198	1 841
Paris-Charles de Gaulle		1 150	645
Paris-Orly		801	981
Paris-Le Bourget		247	215
Montants engagés (en M€)		38,21	37,17
Paris-Charles de Gaulle		21,98	16,66
Paris-Orly		12,7	16,59
Paris-Le Bourget		3,53	3,92

Périmètre 1 : périmètre interne (Aéroports de Paris SA) et externe Aéroports de Paris SA (tiers présents sur les aéroports).

Périmètre 2 : périmètre interne (Aéroports de Paris SA uniquement).

(1) Données vérifiées par un vérificateur tiers.

(2) Données calculées sur l'année civile.

(3) Calculé sur la base de la consommation de combustibles et des facteurs d'émissions utilisés dans le cadre de la déclaration GERE pour Paris-Orly et Paris-Le Bourget, sur la base de mesure en continu pour Paris-Charles de Gaulle.

(4) Le recul global observé s'explique par la mise en service de nouvelles installations fortement consommatrices d'énergie (ex: zone de tri bagages du Hall L), une légère baisse du rendement de production chaleur générant plus de pertes, une remise à niveau du comptage de chaleur qui a pour effet de réintégrer des consommations dans le périmètre de suivi sans intégrer de nouvelles surfaces en contrepartie à Paris-Charles de Gaulle.

(5) Depuis l'exercice 2017, les eaux hydrocarburées sont comptabilisées également dans les déchets dangereux à Paris-Orly ; elles l'étaient déjà dans les déchets dangereux de Paris-Charles de Gaulle.

(✓) Donnée 2017 vérifiée par Deloitte à un niveau d'assurance raisonnable.

4.5 Informations sociétales

Impact territorial, économique et social de l'activité

La stratégie d'aide et de coopération du Groupe ADP s'organise autour de quatre axes :

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

Dialogue et partenariats territoriaux

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 ses multiples parties prenantes, Aéroports de Paris a créé deux délégations territoriales au sein de sa Direction de l'environnement et du développement durable : l'une pour Paris-Orly, l'autre pour Paris-Charles de Gaulle et Paris-Le Bourget. Ces deux délégations rencontrent les riverains, les élus, les associations, les groupes scolaires, etc. Un site internet est dédié à ce dialogue : www.entrevoisins.org.

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

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

Développement économique et social autour des plates-formes

Dans le cadre de sa politique de développement durable, le Groupe ADP entend faire bénéficier les territoires de sa croissance et promeut la coopération économique et sociale avec les collectivités locales. Il entretient aussi un dialogue suivi avec les riverains via de nombreux partenariats et la mise à disposition d'outils, services en ligne principalement. Les modes de dialogue sont décrits dans le rapport de Responsabilité sociétale du Groupe ADP¹.

Engagement pour l'emploi local

122 040 personnes travaillent dans les plates-formes aéroportuaires (90 190² à Paris-Charles de Gaulle, 28 360 à Paris-Orly et 3 490 à Paris-Le Bourget).

Les résultats de l'étude d'impact socio-économique réalisée en 2017 font apparaître que les aéroports parisiens ont soutenu 2,2 % de l'emploi en France et contribué à une création de richesse pour l'économie nationale à hauteur de 30,3 milliards d'euros en 2016.

Au plan régional, l'activité économique globale générée par le système aéroportuaire francilien représente ainsi 3,9 % du PIB de l'Île-de-France et 7,9 % de l'emploi en Île-de-France en totalisant 570 860 emplois (données : Étude Utopies 2017).

Aux côtés de ses partenaires économiques, Aéroports de Paris investit, depuis plus de quinze ans, dans des dispositifs favorisant l'insertion professionnelle, l'employabilité et le maintien dans l'emploi.

Depuis 2017, le pôle Economie sociale et solidaire (ESS) porte l'ONG Planèt'AIRport qui fédère les structures associatives créées par Groupe ADP en partenariat avec les collectivités territoriales et les entreprises. Témoinnant de l'engagement du Groupe ADP envers les territoires riverains de ses plates-formes, il déploie le programme FILM (formation, insertion, logement, mobilité) porté par quatre associations : Planèt'Formation, First Stade, Comité Habitat et Papa Charlie. Chaque année, près de 1 300 personnes sont formées, 400 familles trouvent un logement, 300 personnes peuvent se rendre à leur travail grâce à une location de véhicule à très bas prix. Autant d'initiatives qui permettent à certains de trouver un emploi pérenne.

De plus, chaque année, sont organisés des séminaires *Découverte des métiers aéroportuaires* pour les demandeurs d'emploi des territoires du Grand Roissy-Le Bourget au Nord et du Grand Orly au Sud. Les entreprises et services publics y présentent leurs métiers ainsi que les organismes et parcours de formation qui y conduisent. Objectif : aider les demandeurs d'emploi à mieux formaliser leur projet professionnel. Des ateliers pratiques pour mieux préparer un entretien professionnel, soigner son image, ou connaître les codes des entreprises, complètent les informations.

Les délégations participent également à des forums d'information sur les métiers aéroportuaires, organisés par les établissements scolaires et les communes riveraines des aéroports.

Elles organisent aussi, avec Pôle Emploi et les prescripteurs de leur territoire, des forums de recrutement pour les entreprises dans les filières en demande.

D'autres actions sont menées à Paris-Charles de Gaulle, comme le dispositif "Orientation métiers" qui consiste à promouvoir les métiers aéroportuaires auprès de groupes

¹ Disponible sur le site Internet www.groupeadp.fr.

² Données 2017, tous contrats confondus (CDI, CDD, intérim, alternance et autres contrats).

d'élèves motivés, sélectionnés et "préparés" par les équipes pédagogiques des établissements scolaires. Cette démarche vise à les aider à préparer leur orientation dans les filières identifiées du Grand Roissy-Le Bourget (hôtellerie-restauration, fret-logistique, accueil-vente, mécanique aéronautique) et à leur faire découvrir ces filières en les plongeant au cœur de l'activité des entreprises, pour mieux en appréhender les conditions d'exercice.

Aéroports de Paris accompagne aussi les jeunes entreprises et soutient leur implantation sur ses territoires d'ancrage. À Paris-Charles de Gaulle, il s'appuie sur deux structures partenariales : une pépinière et un centre de ressources territorial. Il épaula les petites et moyennes entreprises (PME) via des conventions avec les organismes consulaires ou d'aide aux entreprises. Depuis 2009, il accueille également une antenne de Coopactive, coopérative d'activité et d'emploi pour les autoentrepreneurs.

Achats et sous-traitance responsables

Supérieurs à un milliard d'euros par an, les achats d'Aéroports de Paris sont segmentés en quatre catégories : les fournitures, les équipements, les services et les prestations intellectuelles.

Depuis 2014, Aéroports de Paris détient le label Relations Fournisseur Responsables, aux côtés de 36 autres entreprises. Décerné par la Médiation interentreprises (dépendant du ministère des Finances) et par Le Conseil national des achats, ce label récompense l'intégration de la stratégie développement durable dans sa fonction achats et ses relations avec les fournisseurs. Décerné pour trois ans, il comporte un audit annuel pour vérifier le bon déploiement des plans d'amélioration sur des critères dits réhibitoires.

Distinguée par le Conseil national des achats en juin 2016 comme « Meilleure Direction achats de l'année » pour l'ensemble de ses actions (organisation, processus, RSE), la Direction des achats d'Aéroports de Paris a reçu le prix Éthique des Échos, le prix Argent des Trophées Décision Achats et le prix EIPM Peter Kraljic de la direction achat de l'année 2017. Certifiée ISO 9001 pour son système de management de la qualité en février 2017, elle a, en outre, été notée 84/100 (80/100 en 2014) par la notation extrafinancière d'Ethifinance de 2016.

Éthique et sécurisation des processus achats et approvisionnements

Pour tous les marchés d'un montant supérieur à 25 000 euros, la Direction des achats déploie, depuis 2010, un processus sécurisé en cinq étapes, avec trois *gates* (validations) et quatre approbateurs de l'une des entités suivantes : unité prescriptrice, contrôleur de gestion, Direction juridique, Direction des achats. Ce dispositif vise à garantir l'éthique et la transparence tout au long du cycle de passation d'un marché.

Pour sécuriser davantage le processus des achats d'un montant inférieur à 25 000 euros, la Direction des achats a engagé en janvier 2015 un programme qui place sous sa responsabilité tous les approvisionnements de l'entreprise et

qui intègre un accompagnement à la conduite du changement ainsi qu'un cursus de formation des logisticiens.

En parallèle, les processus et procédures ont été dématérialisés. Entièrement « zéro papier » depuis 2014, le processus achats est intégralement suivi via une plate-forme collaborative de pilotage des dossiers et les signatures sont effectuées avec un outil électronique. La traçabilité liée à la dématérialisation fiabilise les échanges et améliore le partage de l'information entre les différents contributeurs du processus achats.

Annexé au règlement intérieur d'Aéroports de Paris, le code de déontologie des achats fixe les règles d'éthique vis-à-vis des fournisseurs et prestataires. Il est notamment diffusé aux salariés qui s'engagent par écrit à le respecter.

Intégrée depuis 2014 à tous les nouveaux contrats, la charte RSE fournisseurs accompagne ces derniers dans leurs démarches d'éthique et de déontologie, ou les incite à s'y engager. Ce dispositif permet d'irriguer par capillarité tous les fournisseurs et de partager avec eux les grandes orientations, les valeurs et les engagements de l'entreprise.

Loi Sapin II et devoir de vigilance

Dans le cadre de la démarche pilotée par la déontologue Groupe, la Direction des achats d'Aéroports de Paris a défini, conformément à la loi, une méthodologie afin de cartographier les risques, de corruption dans le domaine des achats. L'objectif est de déterminer le niveau d'exposition à la corruption selon différents critères : secteur d'activité, existence et qualité des diverses parties prenantes, origine des fournisseurs, opportunité des affaires, etc. À partir de cette cartographie, elle a conçu un dispositif d'évaluation de ses fournisseurs, outil d'aide à la décision à la fois en préalable à la contractualisation et en cours d'exécution du contrat.

Conformément à la loi du 27 mars 2017, relative au devoir de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordre, la Direction des achats renforce aussi les dispositifs régissant ses relations avec ses fournisseurs et sous-traitants dans les domaines des droits humains, de la santé/sécurité et de l'environnement. Cette démarche est menée conjointement avec la déontologue Groupe et la Direction de l'environnement et du développement durable.

Suivi de la performance sociale et environnementale des fournisseurs

La notation des offres intègre des critères RSE environnementaux (énergétiques notamment) et/ou sociaux (secteur protégé, public en retour à l'emploi, etc.) selon le segment d'achat concerné et son niveau d'exposition à ces risques. Ces critères sont pris en compte dans le jugement des offres lors des mises en concurrence. Ils contribuent à faire progresser les prestataires et fournisseurs sur les thématiques importantes pour l'entreprise et à les accompagner dans la durée sur l'amélioration de leurs performances. Ils comptent pour 5 à 10 % dans la note finale attribuée. En 2017, plus de 72 % (78 % en 2016) des marchés contractualisés par le Groupe ADP (pour un objectif de 75 %) comportent au moins un critère RSE, en sus de critères techniques et financiers.

En 2017, la direction des Achats d'Aéroports de Paris a renforcé les critères de performance énergétiques dans les consultations pour les marchés ayant un impact fort sur la performance énergétique d'Aéroports de Paris. Elle a intégré sur 60% des marchés ciblés énergivores (cible fixée à 50% sur l'année 2017) un critère de performance énergétique qui est distinct du critère RSE.

Le niveau de maturité RSE des candidats est évalué à partir d'une grille d'analyse multicritères recouvrant les enjeux RSE adaptés à la typologie d'achat, avec l'appui d'experts RSE internes issus des Directions achats, ressources humaines, Environnement et Développement durable. Les candidats doivent justifier leurs réponses par la remise de pièces documentaires ; un expert RSE analyse leurs niveaux de réponses et leur concordance avec les documents de preuve transmis.

Pour les achats de services à fort enjeu social en termes de RSE, qui représentent plus de 30 % du montant des achats, la Direction des achats s'appuie sur une experte RSE de la Direction des ressources humaines. Cette dernière a bâti une méthodologie éprouvée pour évaluer la maturité des soumissionnaires sur les critères sociaux (droit du travail, santé sécurité, formation, non-discrimination, etc.). Les candidats sont invités à remettre un mémoire RSE justifiant leurs pratiques sur les différents items, accompagnées de documents de preuve. L'experte analyse ces documents et participe aux négociations qui intègrent un temps de discussion dédié à ce sujet.

Allant plus loin dans la démarche, le Groupe ADP vérifie depuis 2014 le bon respect de leurs engagements par les fournisseurs en phase d'exécution, via des audits sociaux sur les différents critères. Il s'appuie sur un tiers externe indépendant pour mener à bien cette mission. Un partenariat a ainsi été conclu en 2017 avec un prestataire spécialisé pour s'assurer que les fournisseurs respectent les prescriptions réglementaires sur le travail dissimulé et les réglementations ICPE (installations classées protection de l'environnement) durant l'exécution du contrat.

Ces audits permettent aussi aux fournisseurs de s'améliorer en mettant en place des plans de progrès intégrant les axes d'amélioration et préconisations formulés par l'auditeur. En 2017, 7 audits ont été réalisés : deux sur le segment des travaux et cinq sur celui des services. Plusieurs audits sont prévus en 2018 sur les segments des services et de la maintenance.

Depuis plusieurs années, la Direction des achats établit un *reporting* détaillé des accidents du travail des prestataires de services qui permet de tracer l'historique et les tendances pour certains segments et fournisseurs. Des réunions spécifiques de pilotage ont été organisées en 2017 avec les fournisseurs des segments où les taux d'accident du travail sont les plus importants et des plans d'actions et d'engagement ont été initiés pour impulser une démarche d'amélioration continue.

Une équipe formée aux achats responsables

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

L'objectif de ces modules est de rappeler les grands enjeux RSE du Groupe ADP, de préciser la contribution de la Direction des achats à sa performance RSE et, à partir d'exemples concrets, d'expliquer aux acheteurs les modalités de la mise en œuvre quotidienne de la démarche achats responsables.

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

Maintien de la dynamique des achats solidaires

Le travail de la Mission Handicap et de la Direction des achats ainsi que l'implication des prescripteurs ont contribué à maintenir la dynamique engagée en 2014 pour pérenniser et développer les achats avec le secteur du travail protégé et adapté. Ces résultats sont également le fruit de la collaboration avec le GESAT¹, acteur majeur du secteur, facilitant la relation entre Aéroports de Paris, ses homologues donneurs d'ordre et les prestataires.

En 2017, le Groupe ADP a confié 938 000 euros de prestations à 21 fournisseurs du secteur adapté et protégé, en ligne avec l'objectif annuel fixé par l'accord sur l'emploi des personnes handicapées. Les prestations sont très diverses (nettoyage de véhicules, ramassage de déchets légers, traitement d'espaces verts, petits travaux de bâtiments, mise à jour de plans, gestion du courrier, intérim administratif, service traiteur et plateaux-repas, etc.) et couvertes à 88 % par des contrats pluriannuels.

De plus, pour certains marchés de développement de la plate-forme Paris-Orly, Aéroports de Paris intègre des clauses d'insertion sociale qui engagent les fournisseurs à réserver des heures travaillées aux personnes rencontrant des difficultés sociales et professionnelles. Des clauses d'insertion sociale ont aussi été intégrées aux marchés de travaux de la jonction entre les terminaux Sud et Ouest de Paris-Orly.

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

Signataire de la charte PME qui favorise les partenariats des grands comptes et des PME innovantes, le Groupe ADP entend accroître encore ses achats aux PME situées sur les territoires d'emprise aéroportuaire.

Sa participation régulière à des rencontres avec des PME d'Île-de-France et des autres territoires, comme les Rencontres d'affaires du Grand Roissy d'octobre 2017, renforce ses liens avec le tissu économique local. Envoyé chaque année aux fournisseurs, un baromètre recueille leur appréciation sur le respect des engagements contractuels et des délais de paiement ou la qualité de la relation partenariale. La Direction des achats a obtenu une note de 80/100 en 2016 et en 2017.

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

Mesures en faveur de la santé et de la sécurité des consommateurs

La sécurité aéroportuaire

Chaque aéroport dispose d'un certificat en matière de sécurité aéroportuaire couvrant les infrastructures, les procédures opérationnelles et le système de gestion de la sécurité (SGS).

En 2017, le Groupe ADP a obtenu pour ses plates-formes le certificat européen de sécurité aéroportuaire (obligatoire pour tout aéroport accueillant des vols commerciaux et du fret) concrétisant ainsi la conformité des processus opérationnels liés à la sécurité, des infrastructures aéronautiques et du système de management de la sécurité aéroportuaire aux exigences étendues introduites par le règlement européen en la matière.

Le Groupe ADP voit ainsi ses responsabilités élargies en matière de sécurité aéroportuaire (formation à la conduite sur les aires de mouvement, formation à l'accès coté pistes, accroissement de la zone de responsabilité opérationnelle au-delà des limites de l'aéroport...).

La protection des personnes et des installations

En matière de protection des personnes et des installations, les politiques de prévention prises en réponse aux mesures et réglementations établies par l'État sont proposées aux directions des aéroports par la Direction de la sûreté, du management des risques et de la conformité. Il s'agit notamment des mesures relatives à la prévention incendie dans les établissements recevant du public (ERP), à la protection sanitaire (plan Pandémie, actualisé en 2015). En 2016, à la demande du Président-directeur général, des mesures de renforcement de la sûreté côté ville ont été mises en œuvre après les événements terroristes de novembre 2015.

Dans le cadre de son statut d'opérateur d'importance vitale (OIV) et en application du plan de sécurité opérateur (PSO), Aéroports de Paris établit des plans particuliers de protection (PPP) mis en œuvre par les entités concernées de l'entreprise. La directive nationale de sécurité (DNS) d'octobre 2015 a conduit Aéroports de Paris à actualiser en 2016 son PSO en lien avec les entités concernées. Pour le plan Vigipirate, la Direction de la sûreté, du management des risques et de la conformité reçoit les directives de l'État, les analyse et les transmet aux directions des aéroports et aux entités concernées, accompagnées de conseils pour leur mise en œuvre.

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

Concourant à la fois à la protection des aéronefs et des personnes, les pôles de viabilité hivernale des aéroports Paris-Charles de Gaulle, Paris-Orly et Paris-Le Bourget concentrent

toutes les activités et moyens dédiés à la neige et au dégivrage, définissent les règles, procédures et modes opératoires dans ces domaines. Ils couvrent les activités côté piste (routes, voies de circulation avions, pistes, aires de dégivrage, etc.) et les activités côté ville (routes et parcs de stationnement).

La Fondation d'entreprise Groupe ADP

La Fondation du Groupe ADP incarne la volonté de l'entreprise de lier toujours davantage développement économique et en engagement au service de son environnement territorial et humain.

Ainsi la Fondation accompagne des projets d'intérêt général sur les territoires d'implantation du Groupe ADP en France et à l'international avec, pour thématique prioritaire l'éducation à travers la lutte contre l'illettrisme et la prévention du décrochage scolaire et ce, essentiellement auprès des publics défavorisés. Chaque projet soutenu par la Fondation est parrainé par un salarié de l'entreprise qui assure l'interface « humaine » entre l'association porteuse du projet et la Fondation. En 2017, ce sont 169 salariés qui se sont engagés auprès des associations soutenues, sur leur temps de travail ou personnel, à travers 4 programmes d'implication : le parrainage, le tutorat-coaching auprès de jeunes collégiens du territoire, le mécénat d'expertises ou encore le congé solidaire. Inauguré en 2017, ce dernier a permis à 3 salariés de participer à une mission à caractère éducatif, à l'international sur les zones de Madagascar et du Bénin.

Par ailleurs, les "Prix de la Fondation du Groupe ADP" permettent aux salariés de l'entreprise d'être encouragés dans leurs démarches et de faire part de leur engagement sociétal, humanitaire ou associatif. Le "Prix des salariés" met en lumière des associations soutenues par la fondation tout en donnant le choix aux collaborateurs du Groupe ADP de s'y impliquer en votant pour leur projet préféré. Ainsi, cette année, une subvention complémentaire de 2 000 euros sera reversée à l'Association La Cravate Solidaire pour son projet intitulé « Les ateliers coup de pouce aux jeunes pousses ». Le "Prix Coup de cœur", quant à lui, met en valeur l'engagement personnel des salariés dans un projet associatif qui peut-être à son tour soutenue par la Fondation. Ainsi, en décembre 2017, le Président et les membres du conseil d'administration de la Fondation ont décerné un prix « Coup de cœur » à trois associations portées par des collaborateurs du groupe (The Real Me, Bethel et Salydarité) pour un montant de 9 000 euros.

La Fondation du Groupe ADP est pilotée par un conseil d'administration présidé par Augustin de Romanet, Président-directeur général d'Aéroports de Paris - Groupe ADP, qui détermine les orientations de la Fondation et veille à sa bonne gestion. Deux comités de sélection se réunissent une fois par an pour analyser les dossiers de demande de soutien dans les axes d'intervention prévus par les statuts de la Fondation et déterminent les montants des subventions accordées.

En 2017, la Fondation a versé 1 000 000 d'euros au bénéfice de 54 projets.

Tableau de corrélation du Grenelle

Le tableau de corrélation du Grenelle se présente comme suit :

Indicateurs sociaux	O / N	Justification
a) Emploi		
- Effectif total ; Répartition des effectifs par âge	O	Chap. 4.1 et chap. 4.2.
- sexe et zone géographique	O	Chap. 4.1
- Embauches et licenciements	O	Chap. 4.2
- Rémunérations et leur évolution	O	Chap. 4.1
b) Organisation du travail		
- Organisation du temps de travail	O	Chap. 4.1
- Absentéisme	O	Chap. 4.2
c) Relations sociales		
- Organisation du dialogue social (procédures d'information et de consultation du personnel et de négociation)	O	Chap. 4.1
- Bilan des accords collectifs	O	Chap. 4.1
d) Santé et sécurité		
- Conditions de santé et de sécurité au travail	O	Chap. 4.1
- Bilan des accords signés avec les organisations syndicales ou les représentants du personnel en matière de santé et de sécurité au travail	O	Chap. 4.1
- Accidents du travail, fréquence et gravité ainsi que les maladies professionnelles	O	Chap. 4.1 et chap. 4.2.
e) Formation		
- Politiques mises en œuvre en matière de formation	O	Chap. 4.1
- Nombre total d'heures de formation	O	Chap. 4.2
f) Égalité de traitement		
- Mesures prises en faveur de l'égalité hommes/femmes	O	Chap. 4.1
- Mesures prises en faveur de l'emploi et de l'insertion des personnes handicapées	O	Chap. 4.1
- La politique de lutte contre les discriminations	O	Chap. 4.1
g) Promotion et respect des stipulations des conventions fondamentales de l'Organisation internationale du Travail		
- Au respect de la liberté d'association et du droit de négociation collective	O	Chap. 4.1
- À l'élimination des discriminations en matière d'emploi et de profession	O	Chap. 4.1
- À l'élimination du travail forcé ou obligatoire	O	Chap. 4.1
- À l'abolition effective du travail des enfants	O	Chap. 4.1
Indicateurs environnementaux	O / N	Justification
a) Politique générale en matière environnementale		
- Organisation de la société pour prendre en compte les questions environnementales et, le cas échéant, démarches d'évaluation et certifications en matière d'environnement	O	Chap. 4.4
- Actions de formation et d'information des salariés en matière de protection de l'environnement	O	Chap. 4.4
- Moyens consacrés à la prévention des risques environnementaux et des pollutions	O	Chap. 4.4
- Montant des provisions et garanties pour risques en matière d'environnement	O	Chap. 4.4
b) Pollution		
- Mesures de prévention, de réduction ou de réparation de rejets dans l'air, l'eau et le sol affectant gravement l'environnement	O	Chap. 4.4
- Prise en compte des nuisances sonores et de toute autre forme de pollution spécifique à une activité	O	Chap. 4.4
c) Économie circulaire		

i) Prévention et gestion des déchets		
- Mesures de prévention, de recyclage, de réutilisation et autres formes de valorisation et d'élimination des déchets	○	Chap. 4.4
- Actions de lutte contre le gaspillage alimentaire	○	Chap. 4.4
ii) Utilisation durable des ressources		
- Consommation d'eau	○	Chap. 4.4
- Approvisionnement en eau en fonction des contraintes locales	○	Chap. 4.4
- Consommation de matières premières et mesures pour améliorer l'efficacité dans leur utilisation	○	Chap. 4.4
- Consommation d'énergie et mesures pour améliorer l'efficacité énergétique et le recours aux énergies renouvelables	○	Chap. 4.4
- Utilisation des sols	○	Chap. 4.4
d) Changement climatique		
- Postes significatifs d'émissions de gaz à effet de serre générés par l'activité de la société, notamment par l'usage des biens et services qu'elle produit	○	Chap. 4.4
- Adaptation aux conséquences du changement climatique	○	Chap. 4.4
e) Protection de la biodiversité		
- Mesures pour préserver ou développer la biodiversité	○	Chap. 4.4
Indicateurs sociétaux	O/N	Justification
a) Impact territorial, économique, et social de l'activité de la société		
- Pour l'emploi et le développement régional	○	Chap. 4.1 et chap. 4.5
- Pour les populations riveraines ou locales	○	Chap. 4.1 et chap. 4.5
b) Relations entretenues avec les personnes ou organisations intéressées par l'activité de la société (associations d'insertion, établissements d'enseignement, association de défense de l'environnement, associations de consommateurs, populations riveraines)		
- Conditions de dialogue avec ces personnes ou organisations	○	Chap. 4.3
- Actions de partenariat ou de mécénat	○	Chap. 4.5
c) Sous-traitance et fournisseurs		
- Prise en compte dans la politique d'achat des enjeux sociaux et environnementaux	○	Chap. 4.5
- Importance de la sous-traitance et prise en compte dans les relations avec les fournisseurs et les sous-traitants de leur responsabilité sociale et environnementale	○	Chap. 4.5

5 CAPITAL ET ACTIONNARIAT

5.1 Opérations réalisées par les dirigeants sur leurs titres

Décision et information n°	2017 DD022517
Date de publication	24 janvier 2017
Déclarant	Franck Mereyde
Instrument financier	Action
Nature de l'opération	Cession
Date de l'opération	24 janvier 2017
Date de réception de la déclaration	26 janvier 2017
Lieu de l'opération	Euronext Paris
Prix unitaire	104,50 €
Montant de l'opération	11 808,50 €
Décision et information n°	DD022875
Date de publication	24 février 2017
Déclarant	PREDICA SA Société Anonyme, Membre du Conseil d'Administration
Instrument financier	Action
Nature de l'opération	Cession
Date de l'opération	23 février 2017
Date de réception de la déclaration	24 février 2017
Lieu de l'opération	Euronext Paris
Prix unitaire	106,74 €
Montant de l'opération	4 344 646,36 €
Décision et information n°	DD022931
Date de publication	28 février 2017
Déclarant	PREDICA SA Société Anonyme, Membre du Conseil d'Administration
Instrument financier	Action
Nature de l'opération	Cession
Date de l'opération	24 février 2017
Date de réception de la déclaration	28 février 2017
Lieu de l'opération	MS POOL, EURONEXT, TURQUOISE DARK, TURQUOISE, CHI-X
Prix unitaire	105,64 €
Montant de l'opération	2 038 558,24 €
Décision et information n°	DD022984
Date de publication	3 mars 2017
Déclarant	PREDICA SA Société Anonyme, Membre du Conseil d'Administration
Instrument financier	Actions
Nature de l'opération	Acquisitions
Date de l'opération	1 mars 2017
Date de réception de la déclaration	3 mars 2017
Lieu de l'opération	POSIT pour 64%, le solde réparti sur TURQUOISE, EURONEXT PARIS, CHI-X, UBS-MTF
Prix unitaire	108,84 €

Opérations réalisées par les dirigeants sur leurs titres

Montant de l'opération	3 442 735,72 €
------------------------	----------------

Décision et information n°	DD022985
Date de publication	3 mars 2017
Déclarant	PREDICA SA Société Anonyme, Membre du Conseil d'Administration
Instrument financier	Actions
Nature de l'opération	Acquisitions
Date de l'opération	2 mars 2017
Date de réception de la déclaration	3 mars 2017
Lieu de l'opération	URONEXT PARIS POUR 55%, le solde réparti sur TURQUOISE, UBS-MTF, CHI-X, CHI-X DARK, BATS
Prix unitaire	108,91 €
Montant de l'opération	3 089 864,65 €
Décision et information n°	DD0223079
Date de publication	13 mars 2017
Déclarant	PREDICA SA Société Anonyme, Membre du Conseil d'Administration
Instrument financier	Action
Nature de l'opération	Cession
Date de l'opération	10 mars 2017
Date de réception de la déclaration	13 mars 2017
Lieu de l'opération	CHI-X Dark pour 84%, le solde réparti sur UBS-MTF, Turquoise Dark, BlockMatch, BATS Dark
Prix unitaire	109,60 €
Montant de l'opération	6 576 090,00 €
Décision et information n°	DD023089
Date de publication	14 mars 2017
Déclarant	Jean-Paul JOUVENT, Administrateur
Instrument financier	FCPE ADP ACTIONNARIAT SALARIE
Nature de l'opération	Cession
Date de l'opération	13 mars 2017
Date de réception de la déclaration	14 mars 2017
Lieu de l'opération	Euronext Paris
Prix unitaire	133,88 €
Montant de l'opération	10 228,70 €
Décision et information n°	DD023090
Date de publication	14 mars 2017
Déclarant	Christine HOTZ-JOUVENT personne liée à Jean-Paul JOUVENT, Administrateur
Instrument financier	FCPE ADP ACTIONNARIAT SALARIE
Nature de l'opération	Cession
Date de l'opération	13 mars 2017
Date de réception de la déclaration	14 mars 2017
Lieu de l'opération	Euronext Paris
Prix unitaire	133,88 €
Montant de l'opération	10 228,70 €

Opérations réalisées par les dirigeants sur leurs titres

Décision et information n°	DD023170
Date de publication	17 mars 2017
Déclarant	PREDICA SA Société Anonyme, Membre du Conseil d'Administration
Instrument financier	Action
Nature de l'opération	Acquisitions
Date de l'opération	16 mars 2017
Date de réception de la déclaration	17 mars 2017
Lieu de l'opération	POSIT pour 53%, le solde réparti sur SIGMA X, Euronext Paris, Turquoise, CHI-X Dark
Prix unitaire	109,91 €
Montant de l'opération	4 139 487,60 €
Décision et information n°	DD023216
Date de publication	21 mars 2017
Déclarant	PREDICA SA Société Anonyme, Membre du Conseil d'Administration
Instrument financier	Action
Nature de l'opération	Acquisitions
Date de l'opération	17 mars 2017
Date de réception de la déclaration	21 mars 2017
Lieu de l'opération	Euronext paris pour 85%, le solde réparti sur Turquoise, BATS Dark, CHI-X, BATS
Prix unitaire	110,84 €
Montant de l'opération	502 876,54 €
Décision et information n°	DD023220
Date de publication	21 mars 2017
Déclarant	PREDICA SA Société Anonyme, Membre du Conseil d'Administration
Instrument financier	Action
Nature de l'opération	Acquisitions
Date de l'opération	20 mars 2017
Date de réception de la déclaration	21 mars 2017
Lieu de l'opération	Euronext Paris pour 25%, le solde réparti sur SIGMA X, Turquoise, CHI-X, BATS, Turquoise Dark et CHI
Prix unitaire	113,03 €
Montant de l'opération	2 011 855,68 €
Décision et information n°	DD023410
Date de publication	4 avril 2017
Déclarant	PREDICA SA Société Anonyme, Membre du Conseil d'Administration
Instrument financier	Action
Nature de l'opération	Cession
Date de l'opération	3 avril 2017
Date de réception de la déclaration	4 avril 2017
Lieu de l'opération	Euronext Paris pour 41%, le solde réparti sur CHI-X, Turquoise, et BATS
Prix unitaire	115,98 €
Montant de l'opération	497 224,27 €

Opérations réalisées par les dirigeants sur leurs titres

Décision et information n°	DD023416
Date de publication	5 avril 2017
Déclarant	PREDICA SA Société Anonyme, Membre du Conseil d'Administration
Instrument financier	Action
Nature de l'opération	Cession
Date de l'opération	4 avril 2017
Date de réception de la déclaration	5 avril 2017
Lieu de l'opération	POSIT pour 46%, le solde réparti sur Euronext Paris, CHI-X, BATS, Turquoise
Prix unitaire	116,07 €
Montant de l'opération	1 604 025,21 €
Décision et information n°	DD023461
Date de publication	6 avril 2017
Déclarant	PREDICA SA Société Anonyme, Membre du Conseil d'Administration
Instrument financier	Action
Nature de l'opération	Cession
Date de l'opération	5 avril 2017
Date de réception de la déclaration	6 avril 2017
Lieu de l'opération	Euronext Paris pour 67%, le solde réparti sur Super-X, Turquoise, CHI-X
Prix unitaire	115,00 €
Montant de l'opération	100 855,00 €
Décision et information n°	DD023527
Date de publication	11 avril 2017
Déclarant	PREDICA SA Société Anonyme, Membre du Conseil d'Administration
Instrument financier	Action
Nature de l'opération	Cession
Date de l'opération	6 avril 2017
Date de réception de la déclaration	11 avril 2017
Lieu de l'opération	Euronext Paris pour 70%, le solde réparti sur CHI-X Dark, BATS, Turquoise
Prix unitaire	114,19 €
Montant de l'opération	4 683 428,37 €
Décision et information n°	
Date de publication	13 avril 2017
Déclarant	PREDICA SA Société Anonyme, Membre du Conseil d'Administration
Instrument financier	Action
Nature de l'opération	Acquisitions
Date de l'opération	12 avril 2017
Date de réception de la déclaration	13 avril 2017
Lieu de l'opération	Aquis exchange
Prix unitaire	112,75 €
Montant de l'opération	4 993 770,76 €

Opérations réalisées par les dirigeants sur leurs titres

Décision et information n°	DD023588
Date de publication	13 avril 2017
Déclarant	PREDICA SA Société Anonyme, Membre du Conseil d'Administration
Instrument financier	Action
Nature de l'opération	Acquisitions
Date de l'opération	13 avril 2017
Date de réception de la déclaration	13 avril 2017
Lieu de l'opération	Euronext Paris
Prix unitaire	113,66 €
Montant de l'opération	377 366,80 €
Décision et information n°	DD023661
Date de publication	21 avril 2017
Déclarant	PREDICA SA Société Anonyme, Membre du Conseil d'Administration
Instrument financier	Action
Nature de l'opération	Acquisitions
Date de l'opération	20 avril 2017
Date de réception de la déclaration	21 avril 2017
Lieu de l'opération	Euronext Paris
Prix unitaire	116,89 €
Montant de l'opération	1 344 004,67 €
Décision et information n°	DD023662
Date de publication	21 avril 2017
Déclarant	PREDICA SA Société Anonyme, Membre du Conseil d'Administration
Instrument financier	Action
Nature de l'opération	Acquisitions
Date de l'opération	21 avril 2017
Date de réception de la déclaration	21 avril 2017
Lieu de l'opération	Euronext Paris
Prix unitaire	117,00 €
Montant de l'opération	104 481,00 €
Décision et information n°	DD023755
Date de publication	2 mai 2017
Déclarant	PREDICA SA Société Anonyme, Membre du Conseil d'Administration
Instrument financier	Action
Nature de l'opération	Cession
Date de l'opération	26 avril 2017
Date de réception de la déclaration	2 mai 2017
Lieu de l'opération	UBS-MTF pour 36%, le solde sur BATS Dark, Euronext Paris, CHI-X Dark, CHI-X, MS Pool, Turquoise
Prix unitaire	120,44 €
Montant de l'opération	7 226 370,00 €

Opérations réalisées par les dirigeants sur leurs titres

Décision et information n°	DD23803
Date de publication	3 mai 2017
Déclarant	PREDICA SA Société Anonyme, Membre du Conseil d'Administration
Instrument financier	Action
Nature de l'opération	Acquisitions
Date de l'opération	2 mai 2017
Date de réception de la déclaration	3 mai 2017
Lieu de l'opération	Turquoise Dark pour 38%, le solde sur Euronext Paris, CHI-X Dark, ITG Dark, MS Pool, UBS MTF,
Prix unitaire	123,68 €
Montant de l'opération	7 420 542,00 €
Décision et information n°	DD034029
Date de publication	19 mai 2017
Déclarant	PREDICA SA Société Anonyme, Membre du Conseil d'Administration
Instrument financier	Action
Nature de l'opération	Cession
Date de l'opération	16 mai 2017
Date de réception de la déclaration	19 mai 2017
Lieu de l'opération	Euronext paris pour 58%, le solde réparti sur CHI-X, Turquoise, POSIT, CITIMATCH
Prix unitaire	131,27 €
Montant de l'opération	7 876 494,00 €
Décision et information n°	DD034136
Date de publication	24 mai 2017
Déclarant	PREDICA SA Société Anonyme, Membre du Conseil d'Administration
Instrument financier	Action
Nature de l'opération	Acquisitions
Date de l'opération	22 mai 2017
Date de réception de la déclaration	24 mai 2017
Lieu de l'opération	UBS-MTF pour 35,21%, Turquoise Dark pour 29,57%, le solde sur 8 autres marchés (CHI-X, Primary, ...)
Prix unitaire	131,15 €
Montant de l'opération	5 089 379,74 €
Décision et information n°	DD034158
Date de publication	24 mai 2017
Déclarant	PREDICA SA Société Anonyme, Membre du Conseil d'Administration
Instrument financier	Action
Nature de l'opération	Acquisitions
Date de l'opération	23 mai 2017
Date de réception de la déclaration	24 mai 2017
Lieu de l'opération	MSPool pour 42,70%, le solde sur 9 autres marchés (Turquoise Dark, ...)
Prix unitaire	130,99 €

Opérations réalisées par les dirigeants sur leurs titres

Montant de l'opération	2 776 159,25 €
------------------------	----------------

Décision et information n°	DD034258
Date de publication	31 mai 2017
Déclarant	PREDICA SA Société Anonyme, Membre du Conseil d'Administration
Instrument financier	Action
Nature de l'opération	Cession
Date de l'opération	30 mai 2017
Date de réception de la déclaration	31 mai 2017
Lieu de l'opération	Euronext Paris pour 29%, le solde réparti sur MS-Pool, CHI-X, Turquoise, UBS-MTF, Turquoise Dark
Prix unitaire	134,49 €
Montant de l'opération	3 661 302,94 €
Décision et information n°	DD034354
Date de publication	6 juin 2017
Déclarant	PREDICA SA Société Anonyme, Membre du Conseil d'Administration
Instrument financier	Action
Nature de l'opération	Cession
Date de l'opération	31 mai 2017
Date de réception de la déclaration	6 juin 2017
Lieu de l'opération	Turquoise Dark pour 35%, le solde réparti sur MS Pool, CHI-X Dark, Turquoise, CHI-X, Euronext Paris
Prix unitaire	136,72 €
Montant de l'opération	4 016 798,34 €
Décision et information n°	DD034520
Date de publication	13 juin 2017
Déclarant	PREDICA SA Société Anonyme, Membre du Conseil d'Administration
Instrument financier	Action
Nature de l'opération	Acquisitions
Date de l'opération	12 juin 2017
Date de réception de la déclaration	13 juin 2017
Lieu de l'opération	Euronext paris pour 20%, le solde réparti sur CHI-X Dark, CHI-X, Turquoise, Turquoise Dark, BATS Dark
Prix unitaire	136,16 €
Montant de l'opération	8 169 762,00 €
Décision et information n°	DD045499
Date de publication	2 août 2017
Déclarant	Jean-Paul JOUVENT, Administrateur
Instrument financier	FCPE ADP ACTIONNARIAT SALARIE
Nature de l'opération	Cession
Date de l'opération	1 août 2017
Date de réception de la déclaration	2 août 2017
Lieu de l'opération	Euronext Paris
Prix unitaire	177,04 €
Montant de l'opération	10 756,72 €

Décision et information n°	DD045500
Date de publication	2 août 2017
Déclarant	Christine HOTZ-JOUVENT personne liée à Jean-Paul JOUVENT, Administrateur
Instrument financier	FCPE ADP ACTIONNARIAT SALARIE
Nature de l'opération	Cession
Date de l'opération	1 août 2017
Date de réception de la déclaration	2 août 2017
Lieu de l'opération	Euronext
Prix unitaire	177,04 €
Montant de l'opération	10 756,72 €
Décision et information n°	DD046121
Date de publication	18 septembre 2017
Déclarant	Bernard Irion, Censeur au CA
Instrument financier	Action
Nature de l'opération	Acquisitions
Date de l'opération	15 septembre 2017
Date de réception de la déclaration	18 septembre 2017
Lieu de l'opération	Euronext Paris
Prix unitaire	141,75 €
Montant de l'opération	14 175,00 €
Décision et information n°	DD057260
Date de publication	11 décembre 2017
Déclarant	Jacques Gounon
Instrument financier	Action
Nature de l'opération	Cession
Date de l'opération	4 décembre 2017
Date de réception de la déclaration	4 décembre 2017
Lieu de l'opération	Euronext Paris
Prix unitaire	162,04 €
Montant de l'opération	40 510,00 €

Les informations relatives aux éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique sont détaillées dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise, en annexe du présent rapport de gestion.

5.2 Structure du capital de la société

A la date du présent document, le capital social d'Aéroports de Paris s'élève à 296 881 806 euros, divisé en 98 960 602 actions d'une valeur nominale de 3 euros chacune, entièrement libérées, et n'a fait l'objet d'aucune modification en 2017.

5.3 Autorisations d'opérer sur le capital

Le tableau ci-après résume les autorisations financières adoptées par l'assemblée générale mixte du 3 mai 2016, qui sont en vigueur à la date du présent rapport :

Objet	Montant nominal maximal ou plafond en pourcentage (autorisation de 26 mois)
Augmentation de capital avec maintien du droit préférentiel de souscription (DPS)	Augmentation de capital : 97 millions d'euros ^(P) ⁽¹⁾ ⁽⁶⁾ Émission de titres de créance : 500 millions d'euros ⁽²⁾
Augmentation de capital avec suppression du DPS par offre au public	Augmentation de capital : 29 millions d'euros ^(P) ⁽³⁾ ⁽⁶⁾ Émission de titres de créance : 500 millions d'euros ⁽²⁾
Augmentation de capital avec suppression du DPS par une offre de placement privé	Augmentation de capital : 29 millions d'euros ^(P) ⁽³⁾ ⁽⁶⁾ Émission de titres de créance : 500 millions d'euros ⁽²⁾
Augmentation du nombre de titres en cas d'augmentation de capital avec ou sans maintien du DPS	Augmentation du nombre de titres à émettre : 15 % de l'émission initiale ^(P) ⁽⁴⁾ ⁽⁶⁾
Augmentation de capital par incorporation de primes, réserves, bénéfices ou autres	Augmentation de capital : 97 millions d'euros ⁽⁵⁾
Augmentation de capital réservée aux adhérents à un plan d'épargne d'entreprise	Augmentation de capital : 2,9 millions d'euros ^(P) ⁽³⁾
Augmentation de capital en rémunération d'une offre publique d'échange initiée par la Société	Augmentation de capital : 29 millions d'euros ^(P) ⁽³⁾ Émission de titres de créance : 500 millions d'euros ⁽²⁾
Augmentation de capital en vue d'une rémunération des apports en nature	Augmentation de capital : 10 % du capital social au moment de l'émission ^(P) ⁽³⁾
Attribution gratuite d'actions existantes	Attribution d'actions 1 % du capital social
	Plafond global pour les augmentations de capital dilutives 97 millions d'euros Plafond global sur lequel s'imputent les sous-plafonds suivants : <ul style="list-style-type: none"> • 97 millions d'euros soit 33 % en capital pour les augmentations de capital avec maintien du DPS⁽¹⁾ ; • 29 millions d'euros soit 10 % en capital pour les augmentations de capital avec suppression du DPS⁽³⁾ ; • 29 millions d'euros soit 10 % en capital pour les augmentations de capital en période d'offre publique⁽⁶⁾.
Augmentations de capital dilutives (plafond global)	
Augmentations de capital en période d'offre publique (plafond global)	Plafond global pour les augmentations de capital en période d'offre publique : 29 millions d'euros ^(P) ⁽³⁾ ⁽⁶⁾
^(P) Avec imputation sur le plafond global d'augmentations de capital dilutives de 97 millions d'euros de nominal. ¹ Avec imputation sur le sous-plafond d'augmentation de capital avec maintien du DPS de 97 millions d'euros de nominal. ² Avec imputation sur le plafond global d'émission de valeurs mobilières représentatives de créance sur la Société de 500 millions d'euros. ³ Avec imputation sur le sous-plafond d'augmentation de capital avec suppression du DPS de 29 millions d'euros de nominal. ⁴ Avec, pour une émission avec maintien du DPS, imputation sur le plafond ⁽¹⁾ et pour une émission avec suppression de DPS, imputation sur le plafond ⁽³⁾ . ⁵ Sans imputation sur le plafond global d'augmentations de capital dilutives. ⁶ Avec imputation sur le sous-plafond d'augmentation de capital de 29 millions d'euros de nominal en cas d'augmentation de capital en période d'offre sur la Société.	

Autorisation de rachat d'actions par Aéroports de Paris

Programme de rachat d'actions en vigueur

Le conseil d'administration de la Société a mis en œuvre les programmes de rachat d'actions autorisés par l'assemblée générale des actionnaires par l'assemblée générale du 3 mai 2016 (entre le 1^{er} janvier et le 10 mai 2017) et celle du 11 mai 2017 (entre le 12 mai et le 31 décembre 2017), dans le cadre d'un contrat de liquidité conclu avec Rothschild & Cie Banque. La somme de 35 millions d'euros a été affectée par le conseil d'administration au compte de liquidité.

Le prix d'achat maximal par action du programme de rachat d'action en cours au 31 décembre 2017 est égal à 170 euros, hors frais d'acquisition, pour le contrat de liquidité et égal à 140 euros, hors frais d'acquisition, pour les autres autorisations du programme de rachat d'actions. Le montant maximal que la Société peut affecter au programme de rachat d'actions ne peut être supérieur à 550 millions d'euros.

Au 31 décembre 2017, Aéroports de Paris ne détenait aucun titre. Le compte de liquidité du contrat présentait à son crédit un montant de 17 325 462 euros, l'enveloppe de 35 millions d'euros autorisée par le conseil n'ayant pas été intégralement appelée à ce stade. Il a été procédé à un apport complémentaire de 8 709 437 euros, le 2 juillet 2017. A cette même date, aucune position n'était ouverte, à l'achat comme à la vente dans le cadre du programme de rachat d'actions.

Opérations sur les actions propres réalisées dans le cadre du contrat de liquidité entre le 1^{er} janvier et le 31 décembre 2017 :

Flux bruts cumulés	Nombre d'actions	Prix moyen	Valorisation (en euros)
Nombre d'actions au 1 ^{er} janvier 2017	0	0	0
Achats	346 492	134,8506	46 724 658,36
Ventes	346 492	135,0523	46 794 530,14
Nombre d'actions au 31 décembre	0	0	0

Aucune opération n'a été effectuée, dans le cadre du programme de rachats d'actions, par l'utilisation de produit dérivé.

Aéroports de Paris avait mis en œuvre, en 2015 et 2016, ses programmes de rachats d'actions précédents dans le cadre de l'article L. 225-209 du code de commerce et en dehors du contrat de liquidité, en vue de la mise en œuvre d'une offre d'acquisition d'actions en faveur des adhérents du plan épargne groupe (voir paragraphe ci-après).

Les actions dédiées au plan d'attribution gratuite d'actions ont été livrées le 4 mai 2017 aux salariés ayant souscrit.

Éléments de calcul et résultats de l'ajustement des bases de conversion et des conditions de souscription ou d'exercice des valeurs mobilières donnant accès au capital et des options de souscription ou d'achat d'action

Non applicable.

Actionariat

En application de l'article L. 6323-1 du Code des transports, l'État français doit détenir la majorité du capital. Au 31 décembre 2017, il détient 50,6 % du capital et des droits de vote de la Société. La Société estime qu'il n'y a pas de risque que le contrôle par l'Etat soit exercé de manière abusive. Il n'existe pas de titre non représentatif du capital.

Aéroports de Paris a procédé à l'identification de ses actionnaires par la réalisation d'un TPI (titres au porteur identifiable) au 31 décembre 2017 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, 97,1 % du capital a été identifié. Le TPI a identifié 344 investisseurs institutionnels.

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

Actionnaires	Au 31/12/2017			Au 31/12/2016		
	% du capital	% des droits de vote (y compris droits de vote double) ⁽¹⁾	Nombre d'actions	% du capital	% des droits de vote (y compris droits de vote double)	Nombre d'actions
Etat français	50,6%	58,5%	50 106 687	50,6%	58,6%	50 106 687
Schiphol Group	8,0%	9,2%	7 916 848	8,0%	9,3%	7 916 848
Société du groupe Vinci	8,0%	9,2%	7 916 848	8,0%	9,3%	7 916 848
Predica/Crédit Agricole Assurances	5,1%	5,7%	5 052 591	5,1%	5,7%	5 051 791
Institutionnels français	6,5%	3,7%	6 398 593	7,4%	4,3%	7 280 214
Institutionnels non-résidents	15,8%	9,1%	15 605 446	16,2%	9,3%	15 988 996
Actionnaires individuels français et non identifiés	4,3%	2,6%	4 228 903	2,8%	1,7%	2 732 810
Salariés ⁽²⁾	1,7%	1,9%	1 725 533	1,9%	2,0%	1 851 739
Autodétention ⁽³⁾	0,0%	0,0%	9 151	0,1%	0,0%	114 667
TOTAL	100,0%	100,0%	98 960 600	100,0%	100,0%	98 960 600

(1) En application de l'article L 225-123 du Code de commerces, les actionnaires détenant des actions au nominatif depuis plus de 2 ans au 31 décembre 2016 bénéficient de droits de vote double.

(2) 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, le FCPE ADP Actionariat Salarié d'Aéroports de Paris

(3) Dans le cadre du programme de rachat d'actions. Ces actions sont privées de droit de vote

L'allocation des droits de vote entre les actionnaires institutionnels et les actionnaires individuels n'est pas disponible.

Montant des dividendes versés au cours des 3 derniers exercices

Dividendes versés :

- ◆ Au titre de l'exercice 2016 : 261 millions d'euros, soit 2,64 euros par action, ce qui correspond à un taux de distribution de 60 % du résultat net ;
- ◆ Au titre de l'exercice 2015 : 258 millions d'euros, soit 2,61 euros par action, ce qui correspond à un taux de distribution de 60 % du résultat net ;

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

Depuis le 1^{er} janvier 2013, l'ensemble des dividendes et intérêts versés aux personnes physiques sont soumis au barème progressif de l'impôt sur le revenu après abattement de 40 %. Toutefois, avant d'être imposé au barème progressif, ces revenus font l'objet (sauf exception), d'un prélèvement à la source obligatoire au taux de 21 %. Ce prélèvement constitue un acompte d'impôts sur le revenu imputable sur l'impôt dû l'année suivante et, en cas d'excédent, restituable.

6 AUTRES INFORMATIONS

6.1 Résultats sociaux des 5 derniers exercices

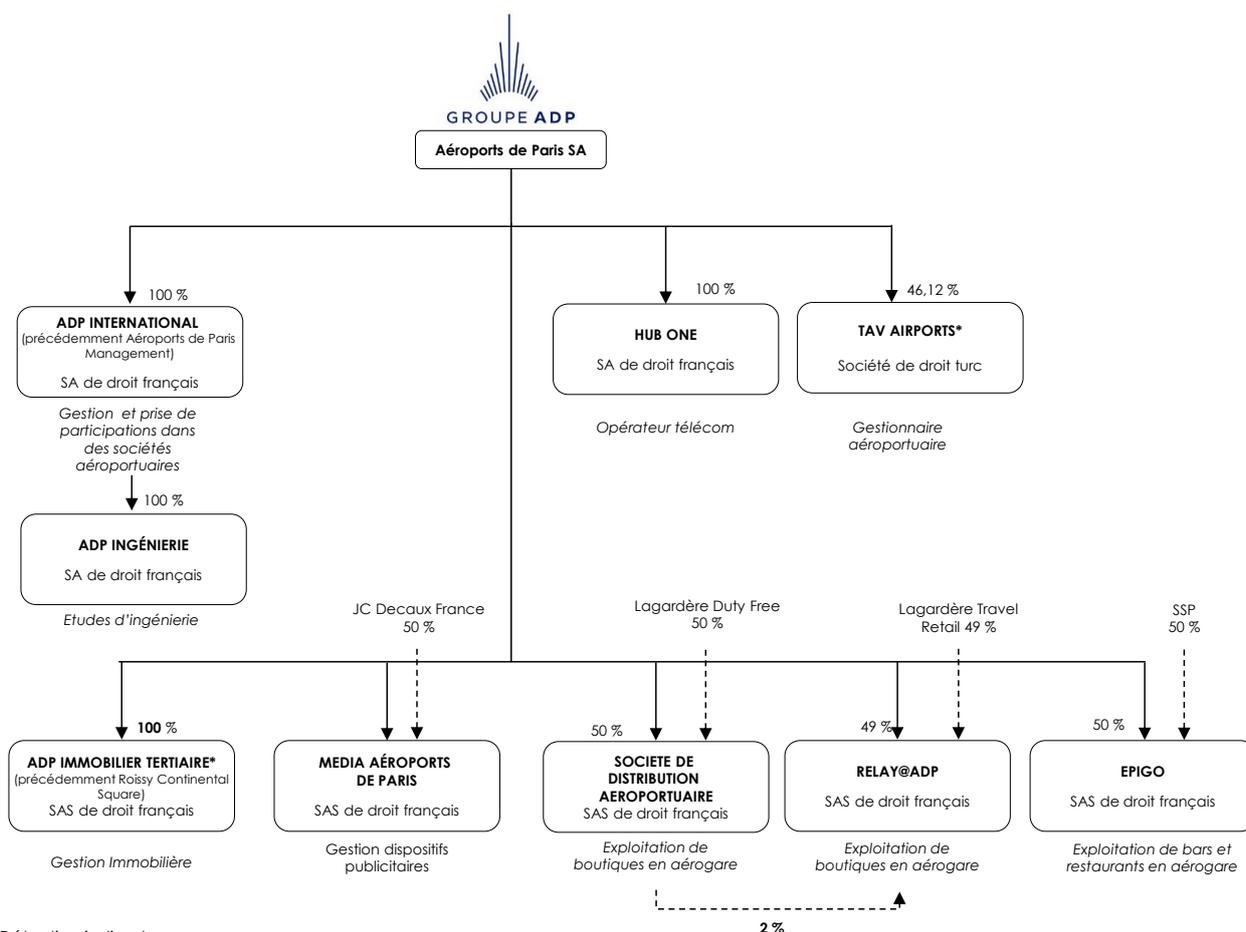
(en millions d'euros)	31/12/2013	31/12/2014	31/12/2015	31/12/2016	31/12/2017
Capital en fin d'exercice					
Dotation en capital	-	-	-	-	-
Capital social	297	297	297	297	297
Nombre d'actions à la clôture (en millions)	99	99	99	99	99
Nombre d'actions moyen pondéré (en millions)	99	99	99	99	99
Opérations et résultats de l'exercice					
Chiffre d'Affaires hors taxes	2 734	2 759	2 735	2 744	2 820
Résultat avant impôts, participation des salariés et dotations aux amortissements et provisions nettes de reprises	978	1 026	1 087	1 116	1 239
Impôt sur les bénéfices	(173)	(200)	(233)	(214)	(223)
Participation des salariés	(15)	(19)	(20)	(22)	(22)
Résultat après impôts, participation des salariés et dotations aux amortissements et provisions nettes de reprises	312	352	396	399	506
Résultat distribué au cours de l'exercice	205	183	311	259	261
Résultats par action (en euros)					
Résultat par action après impôts et participation mais avant dotations aux amortissements et provisions nettes de	7,98	8,15	8,51	8,89	10,04
Résultat net par action ¹	3,15	3,56	4,08	4,03	5,12
Dividende par action versé au cours de l'exercice ²	2,07	1,85	3,14	2,61	2,64
Personnel					
Effectif moyen des salariés employés pendant l'exercice	6 836	6 798	6 553	6 478	6 435
Montant de la masse salariale de l'exercice	(391)	(388)	(390)	(391)	(393)
Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux de l'exercice	(193)	(201)	(200)	(193)	(196)

¹ Le résultat net par action correspond au résultat net divisé par le nombre total d'actions

² Le conseil d'administration d'Aéroports de Paris a décidé en 2015 la mise en œuvre d'une politique d'acompte sur dividende en numéraire jusqu'à l'exercice se terminant le 31 décembre 2020. En conséquence, le montant du dividende par action versé au cours de l'exercice n correspond à la somme de l'acompte du dividende de l'exercice n et du solde du dividende de l'exercice n-1, divisée par le nombre d'actions de l'année n (hors actions auto-détenues au 31/12 de l'année n). Le dividende de chaque exercice correspond à 60 % du résultat net part du Groupe.

6.2 Organigramme simplifié du Groupe au 31 décembre 2017

Seules sont présentées dans l'organigramme simplifié ci-après les sociétés ayant une activité significative au sein du groupe (les pourcentages mentionnés pour chaque entité correspondent à la quote-part d'intérêt détenus, directement ou indirectement, dans le capital de la société concernée et les droits de vote). L'intégralité des sociétés faisant partie du périmètre de consolidation du groupe est mentionnée à la note 18 de l'annexe aux comptes consolidés¹.



* Détention indirecte

Les pourcentages indiqués représentent les pourcentages de détention et de droits de vote au 31 décembre 2017

SA : société anonyme
SAS : société par actions simplifiée

Le Groupe ADP a cédé, en septembre 2017, 80 % de sa participation dans sa filiale Hub Safe, spécialisée en sûreté aéroportuaire. Ce projet marque le souhait du Groupe ADP de confier le contrôle d'Hub Safe à un partenaire qui placerait les métiers de la sûreté aéroportuaire au cœur de sa stratégie et qui pourrait renforcer son expertise ainsi que ses moyens techniques et financiers afin de conforter son développement et sa pérennité.

Le Groupe ADP a renforcé son partenariat avec le Groupe TAV Airports en acquérant 8 % supplémentaire du capital, portant sa part à 46,12 %. Ainsi, le Groupe ADP déploie sa stratégie de développement à l'international, dans le cadre de son ambition de devenir un leader mondial de la conception et de l'exploitation d'aéroports.

¹ Disponible sur le site www.groupeadp.fr

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

Néant.

6.4 Dispositions de l'article 223 quater du code général des impôts

En application des dispositions de l'article 223 quater du code général des impôts, l'assemblée générale ordinaire approuve également le montant global des dépenses et charges non déductibles de l'impôt sur les sociétés visées au 4 de l'article 39 du code général des impôts qui s'élève à 246 790,66 euros et pour lequel a été supporté un impôt d'un montant de 97 310 euros. Le taux d'impôt sur les sociétés 2017 est de 39,43 % (impact de la contribution exceptionnelle à l'IS pour les sociétés réalisant un chiffre d'affaires supérieur à 1 milliard d'euros).

Ce montant de dépenses et charges non déductibles correspond exclusivement à la réintégration d'une quote-part des amortissements/loyers des véhicules de tourisme dont Aéroports de Paris a recours, soit sous la forme de location longue durée, soit en pleine propriété.

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

Néant.

6.6 Activités en matière de recherche et développement

Non significatif.

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

Non applicable.

6.8 Echancier des paiements fournisseurs sur les dettes existantes à la clôture des comptes

Factures reçues non réglées à la date de clôture de l'exercice dont le terme est échu

Article D. 4411.-1° : Factures reçues non réglées à la date de clôture de l'exercice dont le terme est échu

	0 jour	1 à 30 jours	31 à 60 jours	61 à 90 jours	91 jours et plus	total (1 jour et plus)
(A) Tranches de retard de paiement						
Nombre de factures concernées	15					409
Montant total des factures concernées (préciser : HT ou TTC)	218 133,10 € TTC	281 907,17 € TTC	511 727,67 € TTC	77 530,14 € TTC	1 718 339,88 € TTC	2 589 504,86 € TTC
Pourcentage du montant total des achats de l'exercice (préciser. HT ou TTC)	0,01% (TTC)	0,02% (TTC)	0,03% (TTC)	0,00% (TTC)	0,11% (TTC)	0,16%(TTC)
Pourcentage du chiffre d'affaires de l'exercice (préciser : HT ou TTC)						
(B) Factures exclues du (A) relatives à des dettes et créances litigieuses ou non comptabilisées						
Nombres de factures			951			
Montant total des factures exclues (préciser : HT ou TTC)			24 152 951,58 € TTC			
(C) Délais de paiement de référence utilisés (contractuel ou délai légal - article L.441-6 ou article L.443-1 du code de commerce)						
Délais de paiement utilisés pour le calcul des retards de paiement	<input type="checkbox"/> Délais contractuels : (préciser) <input checked="" type="checkbox"/> Délais légaux : Selon Code de Commerce					

Factures émises non réglées à la date de clôture de l'exercice dont le terme est échu

Article D. 4411. - 2° : Factures émises non réglées à la date de clôture de l'exercice dont le terme est échu

	0 jour	1 à 30 jours	31 à 60 jours	61 à 90 jours	91 jours et plus	total (1 jour et plus)			
(A) Tranches de retard de paiement									
Nombre de factures concernées	8294					20372	(Compte 411)	CA global 2017	
Montant total des factures concernées (préciser : HT ou TTC)	231 952 825,93 €	36 209 441,73 €	2 384 721,91 €	151 609,38 €	1 503 918,31 €	272 202 517,26 €	TTC	3 024 247 738,60	
Pourcentage du montant total des achats de l'exercice (préciser. HT ou TTC)									
Pourcentage du chiffre d'affaires de l'exercice (préciser : HT ou TTC)	8%	1%	0%	0%	0%	9%			
(B) Factures exclues du (A) relatives à des dettes et créances litigieuses ou non comptabilisées									
Nombres de factures	27	61	67	-	3 893	4 048	(Compte 416)		
Montant total des factures exclues (préciser : HT ou TTC)	51 475,27 €	141 343,60 €	153 923,71 €	-	18 823 066,72 €	19 169 809,30 €	TTC		
(C) Délais de paiement de référence utilisés (contractuel ou délai légal - article L.441-6 ou article L.443-1 du code de commerce)									
Délais de paiement utilisés pour le calcul des retards de paiement	<input type="checkbox"/> Délais contractuels : (préciser) <input checked="" type="checkbox"/> Délais légaux : (préciser)								

Echéancier des paiements fournisseurs sur les dettes existantes à la clôture des comptes

7 ANNEXES

7.1 Rapport sur la gouvernance d'entreprise

Rémunérations

Politique de rémunération 2018 du mandataire social exécutif

En application de l'article L.225-37-2 du Code de commerce, le conseil d'administration soumet à l'approbation de l'assemblée générale les principes et critères applicables à la détermination, à la répartition et à l'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature attribuables au Président-directeur général en raison de l'exercice de son mandat pour l'exercice 2018 et constituant la politique de rémunération le concernant.

La rémunération du Président-directeur général au titre de l'exercice 2018 a été arrêtée par le conseil d'administration du 20 décembre 2017, sur avis du comité des rémunérations, nominations et de la gouvernance, et approuvée le 27 février 2018 par le ministre en charge de l'Économie dans le cadre de l'article 3 du décret n° 53-707 du 9 août 1953 modifié.

Nous vous proposons d'approuver les principes et critères tels que présentés dans ce rapport.

Il est précisé que l'approbation de l'assemblée générale sera requise (i) pour toute modification des éléments de rémunération ayant déjà été approuvés par l'assemblée générale et (ii) à l'occasion de tout renouvellement du mandat de Président-directeur général exercé par Monsieur Augustin de Romanet.

Si l'assemblée générale du 4 mai 2018 n'approuvait pas la résolution n° 17, les principes et critères précédemment approuvés par l'assemblée générale du 11 mai 2017 en application de L.225-37-2 du Code de commerce continueront de s'appliquer.

Le montant annuel brut de la rémunération fixe du Président-directeur général au titre de l'exercice 2018 a été fixé, sans changement, à 350 000 euros.

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

Trois objectifs quantitatifs : montant de l'EBITDA Groupe, (poids : 25 %), ROCE Groupe (20%), taux de satisfaction au départ des passagers (10 %) ; le niveau de performance pour chacun des objectifs s'échelonne de 70 % (variable nul en deçà) à 110%

Trois objectifs qualitatifs :

- ◆ la politique d'attractivité et d'accueil du Groupe ADP en faveur des compagnies et des passagers,

notamment par la poursuite du projet CDG Express (10%),

- ◆ la responsabilité sociétale de l'entreprise, incluant la mobilisation managériale et la sécurité des collaborateurs (10%) : définir et déployer les actions permettant de faire progresser l'engagement sociétal d'Aéroports de Paris pour ses différents volets : gouvernance, environnement, capital humain, achats-clients, sociétal ; plan de mobilisation pour la sécurité des collaborateurs,
- ◆ la stratégie et le pilotage des filiales et participations, notamment à l'international (25%) : maîtrise de la stratégie internationale et des investissements, en particulier avec le rapprochement avec TAV.

Le niveau de performance pour chacun de ces objectifs s'échelonne de 80% (variable nul en deçà) à 120%.

L'atteinte de chacun de ces objectifs sera appréciée par le conseil d'administration. La pondération de chaque objectif détermine la fraction de part variable qui lui est associée.

La rémunération variable brute annuelle du Président-directeur général pour l'exercice 2018 sera soumise à l'approbation du ministre chargé de l'économie dans le cadre de l'article 3 du décret n° 53-707 du 9 août 1953 et son versement sera conditionné à l'approbation par l'assemblée générale ordinaire annuelle des actionnaires de la Société qui sera tenue en 2019 (et portera sur l'approbation des comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2018), conformément à l'article L.225-37-2 du code de commerce.

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.

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.

Il est rappelé que le conseil d'administration d'Aéroports de Paris a adhéré dès 2008 aux recommandations de l'AFEP-MEDEF sur la rémunération des dirigeants mandataires sociaux de sociétés dont les titres sont admis aux négociations sur un marché réglementé.

Le montant maximal de la part variable de la rémunération des mandataires sociaux a été fixé en valeur absolue et non en pourcentage. En effet, le décret n° 2012-915 du 26 juillet 2012 modifiant celui du 9 août 1953 a plafonné à 450 000

euros la rémunération des mandataires sociaux des entreprises publiques auquel ce décret est applicable, dont Aéroports de Paris fait partie. La rémunération fixe proposée par le conseil d'administration et approuvée par le ministre chargé de l'économie est de 350 000 euros pour le Président-directeur général. Il a également été décidé que le montant de la part variable pour le Président-directeur général pouvait permettre d'atteindre le plafond autorisé réglementairement : le montant maximum est donc prédéfini par le conseil d'administration à 100 000 euros et exprimé en valeur monétaire, directement lisible.

Montant des rémunérations dues et versées aux mandataires sociaux au cours de l'exercice 2017

Augustin de Romanet – Président-directeur général

Les rémunérations et avantages suivants ont été dus ou versés à Monsieur Augustin de Romanet au titre de son mandat de Président-directeur général d'Aéroports de Paris au cours de l'exercice 2017, en application des critères approuvés par l'assemblée générale d'Aéroports de Paris du 11 mai 2017 dans sa 21^{ème} résolution. Conformément à l'article L.225-37-2 du Code de commerce, le versement des éléments de la rémunération variable brute annuelle du Président-directeur général pour l'exercice 2017 sera conditionné à l'approbation par l'assemblée générale ordinaire annuelle des actionnaires de la Société du 4 mai 2018.

Le montant annuel brut de la rémunération fixe du Président-directeur général a été fixé à 350 000 euros.

La rémunération variable brute maximum du Président-directeur général est fixée à 100 000 euros. Elle est fondée sur trois objectifs quantitatifs : montant de l'EBITDA Groupe (pesant pour 25 %), ROCE Groupe (15 %), taux de satisfaction au départ des passagers (15 %) et trois objectifs qualitatifs : la politique d'attractivité et d'accueil d'Aéroports de Paris en faveur des compagnies et des passagers et le projet CDG Express (15%), la responsabilité sociale de l'entreprise,

incluant la mobilisation managériale et la sécurité des collaborateurs (15 %), la stratégie et le pilotage des filiales et participations, notamment à l'international (15 %).

L'atteinte de chacun de ces objectifs sera appréciée par le conseil d'administration du 22 février 2018, sur avis du comité des rémunérations, nominations et de la gouvernance, et soumise à l'approbation du ministre chargé de l'Économie dans le cadre de l'article 3 du décret n° 53-707 du 9 août 1953 modifié.

La pondération de chaque objectif détermine la fraction de part variable qui lui est associée.

Les objectifs ont été atteints respectivement à hauteur de : 105 % pour les objectifs quantitatifs (dont EBITDA = 110 %, ROCE = 110 %, Satisfaction clients au départ = 90 %) et 105 % pour les objectifs qualitatifs (dont politique d'accueil et d'attractivité = 110 %, Responsabilité sociale d'entreprise = 105 %, Stratégie et pilotage des filiales et participations = 100 %).

Le Président-directeur général dispose d'un véhicule de fonction et est couvert par le contrat de prévoyance ainsi que par celui de la police individuelle accidents des salariés d'Aéroports de Paris. Il n'a pas conclu de contrat de travail avec Aéroports de Paris et ne bénéficie d'aucune indemnité relative à une clause de non-concurrence.

Le Président-directeur général ne bénéficie d'aucune prime de départ ni d'aucun régime spécifique de retraite.

Le conseil d'administration a pris acte de la renonciation de Monsieur Augustin de Romanet à percevoir les jetons de présence d'Aéroports de Paris, dont la décision d'allocation et de répartition aux administrateurs a été modifiée par délibération du Conseil d'administration du 21 juin 2017.

Aucun plan d'options sur actions ni aucun plan d'attribution d'action de performance n'ont été mis en place par la Société au profit de ses mandataires sociaux.

Il n'existe pas d'avantages ou rémunérations versés à Monsieur Augustin de Romanet par des sociétés contrôlées par la société Aéroports de Paris.

(en euros)	2017	2016
Rémunérations dues au titre de l'exercice	456 165	450 473
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	456 165	450 473

Rapport sur la gouvernance d'entreprise

(en euros)	Montants dus ⁽¹⁾	Montants versés ⁽²⁾	Montants dus	Montants versés
	2017	2017	2016	2016
Rémunération fixe	350 000	350 000	350 000	350 000
Rémunération variable annuelle	100 000	95 500	95 500	100 000
Rémunération variable différée/pluriannuelle	Néant	Néant	Néant	Néant
Rémunération exceptionnelle	-	-	-	-
Jetons de présence	-	-	-	-
Avantages en nature	6165	6165	4 973	4 973
TOTAL	456 165	451 665	450 473	454 973

⁽¹⁾ Sous réserve de l'approbation par l'assemblée générale ordinaire annuelle des actionnaires de la Société du 4 mai 2018

⁽²⁾ les éléments de rémunération variable sont versés après approbation par l'assemblée générale ordinaire dans le cadre du Say on Pay ex post

Patrick Jeantet – Directeur général délégué (démission le 25 mai 2016)

(en euros)	2017	2016
Rémunérations dues au titre de l'exercice	-	168 215
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	-	-
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	-	-
Indemnité de départ	-	Néant
Indemnité de non-concurrence	-	Néant
Régime de retraite supplémentaire	-	Néant
TOTAL	-	168 215

(en euros)	Montants dus ⁽¹⁾	Montants versés ⁽²⁾	Montants dus	Montants versés
	2017	2017	2016	2016
Rémunération fixe	-	-	350 000	132 000
Rémunération variable annuelle	-	34 600	34 600	100 000
Rémunération variable différée/pluriannuelle	-	-	Néant	Néant
Rémunération exceptionnelle	-	-	-	-
Jetons de présence	-	-	-	-
Avantages en nature	-	-	1 615	1 615
TOTAL	-	34 600	168 215	233 615

Administrateurs et censeurs

En 2016, 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 de l'exercice 2016, versés en 2017. Les censeurs, désignés par l'assemblée générale des actionnaires, ont perçu des jetons de présence au titre de l'exercice 2016, versés en 2017.

En 2017, l'Assemblée générale des actionnaires du 11 mai a décidé de porter à 350 000 euros l'enveloppe des jetons de présence annuelle, pour tenir compte de l'augmentation du nombre d'administrateurs (c'est-à-dire l'administrateur représentant l'État et ceux proposés par l'État et nommés par l'Assemblée générale) et de censeurs éligibles et de permettre de revaloriser les montants unitaires alloués par séance, inchangés depuis 2008. Ces nouvelles dispositions s'appliquent à compter du 12 mai 2017.

Il est précisé que la rémunération est versée :

- ◆ au budget de l'État pour l'administrateur désigné par arrêté par l'État (article 5 de l'ordonnance 2014 – 948 du 20 août 2014),
- ◆ au budget de l'État pour les administrateurs proposés par l'État et nommés par l'assemblée générale des actionnaires du 11 mai 2017, ayant la qualité d'agent public de l'État (article 6 V de l'ordonnance précitée),
- ◆ au budget de l'État pour la rémunération excédant un plafond de 30% de la rémunération pour les administrateurs proposés par l'État et nommés par l'assemblée générale des actionnaires du 11 mai 2017, n'ayant pas la qualité d'agent public de l'État (article 6 V de l'ordonnance précitée).

Rémunération versée aux administrateurs

Le barème de répartition des jetons de présence revenant, par séance, aux administrateurs désignés en assemblée générale et à l'administrateur représentant l'État, a été

décidé par délibération du Conseil d'administration du 21 juin 2017, et approuvé par le ministre chargé de l'économie le 20 décembre 2017, comme suit :

	administrateur	président
Conseil d'administration	1 700 €	2 500 €
Comité d'audit et des risques	1 700 €	2 500 €
Comité de la stratégie et des investissements	1 700 €	2 500 €
Comité des rémunérations, nominations et de la gouvernance	1 700 €	2 500 €
Comités ad hoc	1 700 €	2 500 €

Monsieur Augustin de Romanet a renoncé à percevoir des jetons de présence en qualité d'administrateur d'Aéroports de Paris.

Montant brut (en euros)	2017	2016
Jacques Gounon	48 310	33 380
Els de Groot (jusqu'au 22 mai 2017) ⁽¹⁾	2 860	12 870
Jacoba van der Meijs (depuis le 23 mai 2017) ⁽¹⁾	6 800	-
VINCI représenté par Xavier Huillard	17 620	14 300
Jos Nijhuis ⁽¹⁾	15 920	10 010
Augustin de Romanet	-	-
PREDICA représenté par Françoise Debrus	41 840	29 180
Administrateur désigné par arrêté par l'Etat – Solenne Lepage	32 300	-
Administrateur proposé par l'Etat et nommé par l'assemblée générale des actionnaires – Geneviève Chaux-Debry	17 000	-
Administrateur proposé par l'Etat et nommé par l'assemblée générale des actionnaires – Michel Massoni	11 900	-
Administrateur proposé par l'Etat et nommé par l'assemblée générale des actionnaires – Denis Robin	6 800	-
Administrateur proposé par l'Etat et nommé par l'assemblée générale des actionnaires – Perrine Vidalenche	11 900	-
TOTAL	213 250	♦ 740

(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.

Rémunérations versées aux censeurs

Le Conseil d'administration du 21 juin 2017 a également confirmé le prélèvement d'une somme sur l'enveloppe annuelle des jetons de présence alloués aux administrateurs désignés en assemblée générale afin de verser des honoraires aux censeurs, d'un montant égal à la moitié de la

rémunération d'un administrateur, soit 850 euros pour chaque participation effective à une séance du conseil ou d'un comité ad hoc, dans la limite de dix séances par an, applicable à partir du 12 mai 2017.

Montant brut (en euros)	Exercice 2017	Exercice 2016
Anne Hidalgo	0	715
Bernard Irion	7 960	7 150
Christine Janodet	7 110	7 150
Gilles Leblanc (depuis le 11 mai 2017)	2 550	-

Engagements pris par Aéroports de Paris au bénéfice des mandataires sociaux

Aéroports de Paris n'a pris aucun engagement au bénéfice de ses mandataires sociaux, correspondant à des éléments de rémunération, des indemnités ou des avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la prise, de la cessation ou du changement de leurs fonctions ou postérieurement à l'exercice de celles-ci, et notamment aucun engagement de retraite ou autres avantages viagers.

Gouvernance

Mandats et fonctions exercés dans toute société par les mandataires sociaux durant l'exercice 2017

Administrateurs nommés par l'assemblée générale des actionnaires

AUGUSTIN DE ROMANET – PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL D'AÉROPORTS DE PARIS RENOUVÉLÉ PAR DÉCRET DU 24 JUILLET 2014

Date de naissance :

2 avril 1961

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

Nationalité :

Française

Date de début du mandat actuel :

15 juillet 2014, renouvelé par l'assemblée générale des actionnaires du 15 mai 2014

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EN COURS

MANDATS ET FONCTIONS AYANT PRIS FIN AU COURS DES 5 DERNIÈRES ANNÉES

MANDATS AU SEIN DU GROUPE ADP

Segment commerces et services :

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

Fondation d'Entreprise :

- ◆ Fondation d'Entreprise Groupe ADP : Président

AUTRES MANDATS :

- ◆ Airport Council International (ACI) Europe, Association internationale sans but lucratif soumise au droit belge : membre du conseil d'administration et du comité exécutif
- ◆ Régie Autonome des Transports parisiens (RATP), établissement public à caractère industriel et commercial : administrateur
- ◆ SCOR, société cotée européenne :
 - Administrateur référent
 - Président du Comité des rémunérations et des nominations
 - Président du Comité de gestion de crise
 - Membre du Comité stratégique
 - Membre du Comité de responsabilité sociale de l'Entreprise
- ◆ Le cercle des économistes SAS, société française : membre du conseil de surveillance
- ◆ Président du conseil d'administration de l'Établissement public du domaine national de Chambord (France)

MANDATS AU SEIN DU GROUPE ADP

Groupe TAV, sociétés anonymes soumises au droit turc :

- ◆ TAV Havalimanlari Holding A.S. (TAV Airports), société cotée en Turquie, de janvier 2013 à juillet 2017 : 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), de février 2013 à juillet 2017 : Administrateur et Vice-Président du conseil d'administration
- ◆ TAV Tepe Akfen Yatirim Insaat Ve Isletme A.S. (TAV Construction - Filiale de Tav Yatirim Holding), de février 2013 à juillet 2017 : Administrateur et Vice-Président du conseil d'administration

Royal Schiphol Group, société anonyme soumise au droit néerlandais :

- ◆ 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

AUTRES MANDATS :

- ◆ Président du conseil d'administration et du Comex de ACI Europe de juin 2015 à juin 2017
- ◆ Directeur général de la Caisse des dépôts et consignations (Institution financière publique – Établissement public) de mars 2007 à mars 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
- ◆ Président du :
 - conseil d'administration d'Egis (société anonyme) de janvier 2011 à juillet 2012
 - conseil de surveillance de la Société Nationale Immobilière – SNI (société anonyme d'économie mixte) de mars 2007 à mars 2012

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

JACQUES GOUNON – ADMINISTRATEUR INDÉPENDANT

Date de naissance :

25 avril 1953

Nationalité :

Française

Date de première nomination :

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

Date de début du mandat actuel :

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

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EN COURS

MANDATS ET FONCTIONS AYANT PRIS FIN AU COURS DES 5 DERNIÈRES ANNÉES

Mandats au sein du Groupe GETLINK (GET SE) – ex Eurotunnel

- ◆ Président-directeur général du groupe GETLINK (GET SE), société européenne cotée
- ◆ Président-directeur général de France-Manche, Société anonyme française,
- ◆ Président de Eurotunnel Projet, SAS française
- ◆ Président de Eleclink Limited, société britannique
- ◆ Administrateur de The Channel Tunnel Group Limited, société britannique,
- ◆ Administrateur d'Eurotunnel SE, société européenne de droit belge

◆ Néant

JOS NIJHUIS

Date de naissance :

21 juillet 1957

Nationalité :

Néerlandaise

Date de première nomination :

Assemblée générale du 28 mai 2009

Date de début du mandat actuel :

15 juillet 2014 (renouvelé par l'assemblée générale du 15 mai 2014)**AUTRES MANDATS ET FONCTIONS
EN COURS**

- ◆ Président-directeur général de Royal Schiphol Group – N.V. Luchthaven Schiphol (société soumise au droit néerlandais)
- ◆ Membre du conseil de surveillance de National Opera & Ballet (Pays-Bas)
- ◆ Membre du Conseil de Amsterdam Economic Board (Pays-Bas)
- ◆ Membre du conseil et membre du Comité exécutif de ACI Europe
- ◆ Membre du conseil de ACI World
- ◆ Membre du Conseil général et du Conseil exécutif de Confederation of Netherlands Industry and Employers (VNO-NCW) (Pays-Bas)
- ◆ Membre du conseil de surveillance de Stichting Leefomgeving Schiphol (Pays-Bas)
- ◆ Membre du conseil de surveillance de Brisbane Airport Corporation PTY Ltd (Australie)
- ◆ Vice-Président du conseil de Cyber Security Council (Pays-Bas)
- ◆ Membre du conseil de surveillance de l'Hotel Okura Amsterdam B.V.

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

- ◆ Membre du conseil de surveillance et Président du comité d'audit de Volksbank NV (Pays-Bas) de avril 2009 à avril 2017
- ◆ Membre du conseil de surveillance et Président du comité d'audit de Aon Group Nederland BV (Pays-Bas) de juillet 2014 à décembre 2016

JACOBA VAN DER MEIJS

Date de naissance :

26 janvier 1966

Nationalité :

Néerlandaise

Date de première nomination :

Cooptée par le Conseil d'administration du 23 mai 2017, en remplacement de Mme Els de Groot

Date de début du mandat actuel :

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

- ◆ Membre du Directoire et Directeur financier de Royal Schiphol Group – N.V. Luchthaven Schiphol (société soumise au droit néerlandais)
- ◆ Administrateur non-exécutif du conseil de Surveillance et Présidente du comité d'audit de « Kendrion NV » société néerlandaise cotée (Pays-Bas)

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

- ◆ Administrateur non-exécutif du conseil de Surveillance, membre du Comité d'audit et membre du Comité à la Santé, à la Sécurité, à la Sécurité, à l'Environnement et à la Qualité de Koole Terminals (Pays-Bas) de septembre 2016 à juin 2017
- ◆ Vice-Présidente Finance Projects de Shell Global Solutions (Pays-Bas), de 2009 à septembre 2016

XAVIER HUILLARD - REPRESENTANT PERMANENT DE LA SOCIETE VINCI

Date de naissance :	Date de première nomination :
27 juin 1954	Société VINCI nommée administrateur par l'assemblée générale du 15 mai 2014
Nationalité :	Date de début du mandat actuel :
Française	15 juillet 2014

**AUTRES MANDATS ET FONCTIONS
EN COURS****MANDATS ET FONCTIONS AYANT PRIS FIN
AU COURS DES 5 DERNIERES ANNEES****Mandats au sein du Groupe Vinci :**

- ◆ Président-directeur général de VINCI, société anonyme française cotée
- ◆ Président de Vinci Concessions, SAS, société française
- ◆ Président du conseil de surveillance de VINCI Deutschland GmbH
- ◆ Représentant permanent de VINCI, administrateur au conseil d'administration de :
- ◆ VINCI Energies, société anonyme française
- ◆ La Fabrique de la Cité, fonds de dotation
- ◆ Administrateur de Kansai Airports, Kabustiki Kaisha, société japonaise
- ◆ Représentant permanent de SNEL, administrateur au conseil d'administration d'ASF, société anonyme française,
- ◆ Représentant permanent de VINCI Autoroutes, administrateur au conseil d'administration de Cofiroute, société anonyme française,
- ◆ Président de la Fondation d'entreprise VINCI pour la Cité

Autres mandats :

- ◆ Administrateur et membre du comité des rémunérations de Air Liquide, société anonyme française cotée
- ◆ Membre du bureau de l'Institut de l'Entreprise
- ◆ Vice-Président de l'Association Aurore

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

Mandats expirés au sein du Groupe Vinci

- ◆ Représentant permanent de VINCI, administrateur au conseil d'administration de Eurovia, société par actions simplifiée (de 2008 à 2015)
- ◆ Président de VINCI Concessions Management SAS (de 2010 à 2014)
- ◆ Président de VINCI Concessions (SAS) (de 2008 à 2012)
- ◆ Administrateur de :
- ◆ VINCI plc (de 1998 à 2013)
- ◆ VINCI Investments Ltd (de 1998 à 2013)

FRANCOISE DEBRUS – REPRESENTANTE PERMANENTE DE LA SOCIETE PREDICA, ADMINISTRATEUR INDÉPENDANT

Date de naissance :	Date de première nomination :
19 avril 1960	Société PREDICA nommée administrateur par l'Assemblée générale du 15 mai 2014
Nationalité :	Date de début du mandat actuel :
Française	15 juillet 2014

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

<ul style="list-style-type: none"> ◆ Directrice des investissements, Crédit Agricole Assurances Solutions <p><u>Mandats au sein des participations PREDICA :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Représentant permanent de PREDICA, administrateur et membre du comité d'audit et du comité des nominations et rémunérations de KOREAN/MEDICA, SA cotée France ◆ Membre du conseil de surveillance et du comité d'audit de Altarea, SCA cotée France <p><u>Mandats au sein du Groupe Foncière des Régions :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Membre du conseil de surveillance de Foncière des Murs, SCA cotée, France 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Représentant permanent de Crédit Agricole Assurances, administrateur de Générale de Santé, SA cotée de juin 2015 à décembre 2015 ◆ Représentant permanent de PREDICA, administrateur et membre du comité d'audit : ◆ EUROSIC, SA, de juin 2011 à août 2017, ◆ Représentant permanent de PREDICA, administrateur : ◆ MEDICA, SA, de juin 2012 à mars 2014, ◆ Crédit Agricole Immobilier Promotion, SA, de janvier 2011 à octobre 2012, ◆ Foncière Paris France, SA, de mars 2009 à février 2012, ◆ Administrateur de : ◆ RAMSAY SANTE, SA, de mars 2009 à juin 2015 ◆ Foncière Développement Logements, SA, de mars 2009 à janvier 2016 ◆ Beni Stabili, Société italienne cotée (SIIC) d'avril 2013 à novembre 2016
---	--

Administrateur représentant de l'État

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 du deuxième mandat :

Décret du 11 juillet 2014,

Date du troisième mandat :

Arrêté du 11 mai 2017

Date de début du mandat actuel :

11 mai 2017

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EN COURS

- ◆ Directrice de Participations Transports 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 :
- ◆ Air France – KLM – société anonyme française cotée
- ◆ RATP (Régie autonome des transports parisiens) – Établissement public à caractère industriel et commercial
- ◆ SNCF Mobilités (ex SNCF) – Établissement public à caractère industriel et commercial

MANDATS ET FONCTIONS AYANT PRIS FIN AU COURS DES 5 DERNIÈRES ANNÉES

- ◆ Chef du bureau DB1 (EDF et autres participations) – Agence des participations de l'État au ministère de l'Économie, de l'Industrie et de l'Emploi puis au ministère de l'Économie et des Finances de 2009 à juin 2012
- ◆ Membre du conseil de surveillance, en qualité de représentant de l'État :
- ◆ du Grand port maritime du Havre – Établissement public, de juillet 2012 à mars 2013
- ◆ Aéroports de la Côte d'Azur – société anonyme, de septembre 2012 à mai 2013
- ◆ Membre du conseil d'administration en qualité de représentant de l'État :
- ◆ SNCF Réseau – Établissement public à caractère industriel et commercial, de novembre 2012 à juillet 2015
- ◆ Société nationale de programme France Télévisions – société anonyme, de septembre 2012 à septembre 2013
- ◆ Société nationale de programme en charge de l'audiovisuel extérieur de la France – société anonyme, de septembre 2012 à septembre 2013
- ◆ Société de financement et d'investissement pour la réforme et le développement (SOFIRE), entreprise publique, de mars 2011 à janvier 2013.
- ◆ Laboratoire français du fractionnement et des biotechnologies (LFB) de novembre 2011 à octobre 2012
- ◆ Société d'économie mixte d'aménagement et de gestion du marché d'intérêt national de la région parisienne (Semmaris), de septembre 2009 à octobre 2012

Administrateurs représentant les intérêts de l'État en sa qualité d'actionnaire, nommés par l'assemblée générale des actionnaires, sur proposition de l'État

GENEVIEVE CHAUX DEBRY

Date de naissance :

18 juin 1958

Nationalité :

Française

Date de première nomination :

Décret du 11 juillet 2014

Date du deuxième mandat :

Assemblée générale des actionnaires du 11 mai 2017

Date du troisième mandat :

Arrêté du 11 mai 2017

Date de début du mandat actuel :

11 mai 2017

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EN COURS

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

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

- ◆ Rapporteur à la Cour des Comptes d'avril 2013 à juillet 2015

MICHEL MASSONI

Date de naissance :

20 septembre 1950

Nationalité :

Française

Date de première nomination :

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

Renouvellement du mandat :

Décret du 11 juillet 2014

Date du troisième mandat :

Arrêté du 11 mai 2017

Date de début du mandat actuel :

11 mai 2017

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EN COURS

- ◆ Membre associé du conseil général de l'environnement et du Développement durable – Ministère de l'écologie, du développement durable et de l'Énergie

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

- ◆ Président du conseil d'administration de l'établissement public de sécurité ferroviaire d'août 2015 à décembre 2017
- ◆ Administrateur au Réseau ferré de France (RFF) – Établissement public à caractère industriel et commercial, de 2008 à 2012

DENIS ROBIN

Date de naissance :

15 décembre 1962

Nationalité :

Française

Date de première nomination :

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

Renouvellement du mandat :

Arrêté du 11 mai 2017

Rapport sur la gouvernance d'entreprise

Date de début du mandat actuel :

11 mai 2017

**AUTRES MANDATS ET FONCTIONS
EN COURS**

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

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

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

PERRINE VIDALENCHE

Date de naissance :

26 décembre 1956

Date de première nomination :

Arrêté du 11 mai 2017

Nationalité :

Française

Date de début du mandat actuel :

11 mai 2017**AUTRES MANDATS ET FONCTIONS
EN COURS**

- ◆ Administratrice indépendante d'Orange BANK, société anonyme à conseil d'administration
- ◆ Membre du conseil de surveillance et membre du Comité d'audit de la Société Nationale Immobilière (SNI), société anonyme d'économie mixte, filiale immobilière de la Caisse des Dépôts

**MANDATS ET FONCTIONS AYANT PRIS FIN
AU COURS DES 5 DERNIERES ANNEES****Mandats au sein du Groupe Crédit Immobilier**

- ◆ Directrice générale adjointe du Crédit Immobilier de France, société anonyme à conseil d'administration, de 2013 à juin 2016
- ◆ Administrateur de Cautialis, société de caution mutuelle à forme coopérative, de 2014 à janvier 2016
- ◆ Administrateur et membre du Comité d'audit et du Comité des rémunérations à la Banque Patrimoine Immobilier, société anonyme à conseil d'administration, de 2013 à décembre 2015
- ◆ Administrateur à la Société financière CIF Ouest, société anonyme à conseil d'administration, de 2013 à décembre 2015

Autre mandat

- ◆ Directrice générale du Groupe Cible, société anonyme, de 2001 à 2012

Administrateurs représentant des salariés**MARIE-ANNE DONSIMONI**

Date de naissance :

8 mai 1961

Date de première nomination :

7 septembre 2011, en remplacement de M. Jean-Louis Pigeon, élection du 26 juin 2009

Nationalité :

Française

Date de début du mandat actuel :

15 juillet 2014, réélue le 20 mai 2014

Parrainée par le syndicat :

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

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

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

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

BRIGITTE BLANC

Date de naissance :

25 novembre 1962

Nationalité :

Française

Date de première nomination :

15 juillet 2014, élue le 20 mai 2014

Date de début du mandat actuel :

15 juillet 2014

Parrainée par le syndicat :

CGT**AUTRES MANDATS ET FONCTIONS
EN COURS**

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

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

- ◆ Néant

SERGE GENTILI

Date de naissance :

16 mai 1956

Nationalité :

Française

Date de première nomination :

Élection du 26 juin 2009

Date de début du mandat actuel :

15 juillet 2014, réélu le 20 mai 2014

Parrainé par le syndicat :

FO**AUTRES MANDATS ET FONCTIONS
EN COURS**

- ◆ Contrôleur d'exploitation principal d'Aéroports de Paris à Paris-Charles-de-Gaulle

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

- ◆ Néant

FREDERIC GILLET

Date de naissance :

19 février 1972

Nationalité :

Française

Date de première nomination :

15 juillet 2014, élu le 20 mai 2014

Date de début du mandat actuel :

15 juillet 2014

Parrainé par le syndicat :

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

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

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

- ◆ Néant

JEAN-PAUL JOUVENT

Date de naissance :

31 janvier 1961

Nationalité :

Française

Date de première nomination :

Élection du 3 juin 2004 avec prise de fonction le 18 décembre 2008, réélu le 26 juin 2009

Date de début du mandat actuel :

15 juillet 2014, réélu le 20 mai 2014

Parrainé par le syndicat :

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

- ◆ Chef du Service Épargne salariale et Actionnariat salarié à la direction des ressources humaines d'Aéroports de Paris
- ◆ Président du Conseil de surveillance du FCPE ADP DIVERSIFIE PRUDENT
- ◆ Président du Conseil de surveillance du FCPE ADP DIVERSIFIE DYNAMIQUE
- ◆ Président du Conseil de surveillance du FCPE ADP ACTIONNARIAT SALARIE

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

- ◆ Néant

FREDERIC MOUGIN

Date de naissance :

1^{er} avril 1952

Nationalité :

Française

Date de première nomination :

Élection du 26 juin 2009

Date de début du mandat actuel :

15 juillet 2014, réélu le 20 mai 2014

Parrainé par le syndicat :

CGT**AUTRES MANDATS ET FONCTIONS
EN COURS**

- ◆ Adjoint au chef de section infrastructures de l'Unité Opérationnelle "Énergie et logistique" d'Aéroports de Paris à Paris-Orly

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

- ◆ Néant

Censeurs**BERNARD IRION**

Date de naissance :

18 mars 1937

Nationalité :

Française

Date de nomination :

Assemblée générale du 15 mai 2014

Date de début du mandat actuel :

15 juillet 2014

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS
EN COURS

- ◆ Membre associé à la Chambre de Commerce et d'Industrie départementale de Paris (CCI-Paris)
- ◆ Administrateur de F4 – Société anonyme française
- ◆ Administrateur représentant la CCIR à la SEMAVIP (Société d'économie mixte Ville de Paris) – société anonyme française

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

- ◆ Administrateur et vice-président à la SIPAC (société Immobilière du Palais des Congrès) (groupe CCIR) – société anonyme française de 2001 à juin 2017
- ◆ Vice-Président de la Chambre de Commerce et d'Industrie départementale de Paris (CCI-Paris) de 2000 à novembre 2016
- ◆ Administrateur représentant permanent de la CCIR à la SAEMES - société anonyme française de 2001 à novembre 2016
- ◆ Membre du comité des Partenaires du STIF (Syndicat des Transports de l'Ile-de-France) en qualité de représentant du CRCI (Chambre Régionale de Commerce et d'Industrie de Paris Ile-de-France) de 2009 à 2015.

CHRISTINE JANODET

Date de naissance :

29 septembre 1956

Nationalité :

Française

Date de première nomination :

Assemblée Générale des actionnaires du 28 mai 2009

Date de début du mandat actuel :

15 juillet 2014, renouvelée lors de l'Assemblée générale du 15 mai 2014,AUTRES MANDATS ET FONCTIONS
EN COURS

- ◆ Maire d'Orly
- ◆ Conseiller Départemental du Val-de-Marne
- ◆ Vice-présidente de l'établissement public territorial Grand Paris-Orly Seine Bièvres (GOSB)

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

- ◆ Néant

ANNE HIDALGO

Date de naissance :

19 juin 1959

Nationalité :

Française

Date de nomination :

Nommée à titre provisoire par le conseil d'administration du 8 juillet 2015 et ratifiée par l'Assemblée Générale des actionnaires du 3 mai 2016.

Date de début du mandat actuel :

15 juillet 2014AUTRES MANDATS
ET FONCTIONS EN COURS

- ◆ Maire de Paris
- ◆ Présidente du conseil de surveillance de l'Assistance publique – Hôpitaux de Paris (APHP) – Établissement public de santé
- ◆ Présidente de Cities Climate Leadership Group (C 40), organisation

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

- ◆ Présidente de :
 - ◆ l'Association APUR (atelier parisien d'urbanisme) de 2008 à 2014
 - ◆ l'Association Pavillon de l'Arsenal de 2008 à 2014
 - ◆ Présidente du conseil de surveillance de l'Établissement public de santé Hôpital Necker de 2008 à 2014

- | | |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ◆ Vice-Présidente de Métropole du Grand Paris, établissement public de coopération intercommunale (EPCI) ◆ Présidente au Conseil départemental – Collectivité publique | <ul style="list-style-type: none"> ◆ Présidente puis administratrice de la Société publique locale d'aménagement (SPLA) Paris Batignolles Aménagement de 2010 à 2012 ◆ Administratrice de : <ul style="list-style-type: none"> - SemPariSeine de 2008 à 2014 - la Fondation Mémoire pour la Shoah de 2012 à 2014 |
|---|---|

GILLES LEBLANC

Date de naissance :

3 mai 1954

Nationalité :

Française

Date de première nomination :

Assemblée générale des actionnaires du 11 mai 2017

Date de début du mandat actuel :

11 mai 2017

**AUTRES MANDATS ET FONCTIONS
EN COURS**

- ◆ Directeur régional et interdépartemental de l'équipement et de l'aménagement de la Région Île-de-France, Ministère de l'écologie, du développement durable et de l'énergie
- ◆ Membre du conseil d'administration en qualité de représentant de l'État :
- ◆ Établissement public de Foncier d'Ile-de-France (EPFIF)
- ◆ Grand Paris Aménagement (GPA) ex. Agence foncière et technique de la région parisienne (AFTRP)
- ◆ Établissement public d'aménagement de La Défense Seine Arche (EPA DESA)
- ◆ Établissement public d'aménagement Orly-Rungis Seine Amont (EPA ORSA)
- ◆ Régie Autonome des Transports publics Parisiens (RATP), Établissement à caractère administratif, industriel et commercial
- ◆ Port autonome de Paris (PAP), établissement public à caractère administratif, industriel et commercial

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

- ◆ Membre du conseil d'administration en qualité de représentant de l'État au sein d'Aéroports de Paris du 11 juillet 2014 au 11 mai 2017
 - ◆ Membre du conseil d'administration en qualité de représentant de l'État au sein de l'Établissement public d'aménagement de Plaine de France d'octobre 2014 à décembre 2016.
 - ◆ Membre permanent du Conseil général de l'environnement et du développement durable de 2012 à mars 2014
 - ◆ Coordonnateur du collège prévention des risques naturels et technologies de 2012 à mars 2014
 - ◆ Président de la commission nationale d'évaluation de la sécurité des transports guidés, de février 2012 à février 2014
 - ◆ Président de la commission nationale des téléphériques, de février 2012 à février 2014
 - ◆ Commissaire du Gouvernement auprès du grand port maritime de la Martinique, de février 2012 à février 2014
-

Conventions intervenues, directement ou par personne interposée, entre, d'une part, l'un des mandataires sociaux ou l'un des actionnaires disposant d'une fraction des droits de vote supérieure à 10 % d'Aéroports de Paris et, d'autre part, une autre société dont Aéroports de Paris possède directement ou indirectement plus de la moitié du capital

Aucune convention entre, directement ou par personne interposée, d'une part, l'un des mandataires sociaux ou l'un des actionnaires disposant d'une fraction des droits de vote supérieure à 10 % d'Aéroports de Paris et, d'autre

part, une autre société dont Aéroports de Paris possède directement ou indirectement plus de la moitié du capital, n'a été conclue au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2017.

Récapitulatif des délégations en cours de validité accordées par l'assemblée générale en matière d'augmentation de capital

Le tableau ci-après résume les délégations financières adoptées par l'assemblée générale mixte d'Aéroports de Paris du 3 mai 2016, qui sont en vigueur à la date du

présent rapport. Aucune de ces délégations n'a été utilisée au cours de l'exercice 2017.

Objet	Montant nominal maximal ou plafond en pourcentage (autorisation de 26 mois)
Augmentation de capital avec maintien du droit préférentiel de souscription (DPS)	Augmentation de capital : 97 millions d'euros ^(P) (1) (4) Émission de titres de créance : 500 millions d'euros ⁽²⁾
Augmentation de capital avec suppression du DPS par offre au public	Augmentation de capital : 29 millions d'euros ^(P) (3) (4) Émission de titres de créance : 500 millions d'euros ⁽²⁾
Augmentation de capital avec suppression du DPS par une offre de placement privé	Augmentation de capital : 29 millions d'euros ^(P) (3) (4) Émission de titres de créance : 500 millions d'euros ⁽²⁾
Augmentation du nombre de titres en cas d'augmentation de capital avec ou sans maintien du DPS	Augmentation du nombre de titres à émettre : 15 % de l'émission initiale ^(P) (4) (4)
Augmentation de capital par incorporation de primes, réserves, bénéfices ou autres	Augmentation de capital : 97 millions d'euros ⁽⁵⁾
Augmentation de capital réservée aux adhérents à un plan d'épargne d'entreprise	Augmentation de capital : 2,9 millions d'euros ^(P) (3)
Augmentation de capital en rémunération d'une offre publique d'échange initiée par la Société	Augmentation de capital : 29 millions d'euros ^(P) (3) Émission de titres de créance : 500 millions d'euros ⁽²⁾
Augmentation de capital en vue d'une rémunération des apports en nature	Augmentation de capital : 10 % du capital social au moment de l'émission ^(P) (3)
Attribution gratuite d'actions existantes	Attribution d'actions 1 % du capital social
Augmentations de capital dilutives (plafond global)	Plafond global pour les augmentations de capital dilutives 97 millions d'euros Plafond global sur lequel s'imputent les sous-plafonds suivants : 97 millions d'euros soit 33 % en capital pour les augmentations de capital avec maintien du DPS ⁽¹⁾ ; 29 millions d'euros soit 10 % en capital pour les augmentations de capital avec suppression du DPS ⁽³⁾ ; 29 millions d'euros soit 10 % en capital pour les augmentations de capital en période d'offre publique ⁽⁴⁾ .
Augmentations de capital en période d'offre publique (plafond global)	Plafond global pour les augmentations de capital en période d'offre publique : 29 millions d'euros ^(P) (3) (4)

^(P) Avec imputation sur le plafond global d'augmentations de capital dilutives de 97 millions d'euros de nominal.

¹ Avec imputation sur le sous-plafond d'augmentation de capital avec maintien du DPS de 97 millions d'euros de nominal.

² Avec imputation sur le plafond global d'émission de valeurs mobilières représentatives de créance sur la Société de 500 millions d'euros.

³ Avec imputation sur le sous-plafond d'augmentation de capital avec suppression du DPS de 29 millions d'euros de nominal.

⁴ Avec, pour une émission avec maintien du DPS, imputation sur le plafond⁽¹⁾ et pour une émission avec suppression de DPS, imputation sur le plafond⁽³⁾.

⁵ Sans imputation sur le plafond global d'augmentations de capital dilutives.

⁶ Avec imputation sur le sous-plafond d'augmentation de capital de 29 millions d'euros de nominal en cas d'augmentation de capital en période d'offre sur la Société.

Composition et conditions de préparation et d'organisation des travaux du 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 2017

Depuis le 15 juillet 2009, la Société est administrée par un conseil d'administration 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. Depuis le 11 mai 2017, la société est régie par l'ordonnance n°2014-948 du 20 août 2014 relative à la gouvernance et aux opérations sur le capital des sociétés à participation publique.

Le conseil d'administration est composé de 3 à 18 membres selon l'article 13 des statuts de la société. À ce jour, il comprend six administrateurs nommés par l'assemblée générale des actionnaires, un administrateur représentant l'État, quatre administrateurs proposés par l'État et nommés par l'assemblée générale des actionnaires et six administrateurs représentant des salariés.

Les actionnaires, réunis en assemblée générale le 15 mai 2014, ont renouvelé les mandats d'administrateurs d'Augustin de Romanet, Jacques Gounon, Jos Nijhuis et Els de Groot et ont également désigné la société Vinci, représentée par Xavier Huillard, et la société Predica Prévoyance Dialogue du Crédit Agricole, représentée par Françoise Debrus. Jacoba van der Meijs a été cooptée par le conseil d'administration du 23 mai 2017, en remplacement de Els de Groot, démissionnaire à compter du 12 mai 2017.

En application de l'ordonnance précitée, l'administrateur représentant l'État est Solenne Lepage, nommée par arrêté du 11 mai 2017, antérieurement nommée par décret du 11 juillet 2014. L'assemblée générale des actionnaires du 11 mai 2017 a désigné, sur proposition de l'État : Michel Massoni, Geneviève Chaux Debry, Muriel Pénicaud (démissionnaire à compter du 17 mai 2017) et Denis Robin. Ces derniers avaient été antérieurement nommés par décret du 11 juillet 2014 et du 22 avril 2015. Perrine Vidalenche a été nommée, pour la première fois, par l'assemblée générale du 11 mai 2017, sur proposition de l'État.

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

En application de l'article 13 des statuts, les censeurs assistent aux réunions du conseil d'administration avec voix

consultative. Bernard Irion et Christine Janodet ont été nommés en qualité de censeurs par l'assemblée générale des actionnaires du 15 mai 2014. Anne Hidalgo a été nommée censeur lors de la séance du conseil d'administration du 8 juillet 2015 ; sa nomination a été ratifiée par l'assemblée générale des actionnaires du 3 mai 2016. Gilles Leblanc, précédemment administrateur, a été désigné censeur par l'assemblée générale du 11 mai 2017.

Aux termes de l'article 13 des statuts de la Société, le mandat des administrateurs et des censeurs est d'une durée de cinq ans.

L'article R. 251-1 du Code de l'aviation civile prévoit que le ministre chargé de l'Aviation civile désigne par arrêté un commissaire du Gouvernement et un commissaire du Gouvernement adjoint habilités à siéger, avec voix consultative, au conseil d'administration d'Aéroports de Paris. Patrick Gandil, Directeur général de l'aviation civile, et Marc Borel, Directeur du transport aérien, ont été nommés respectivement commissaire du Gouvernement et commissaire du Gouvernement adjoint auprès d'Aéroports de Paris par arrêtés du ministre chargé de l'Aviation civile du 19 octobre 2007 et du 15 juin 2015.

Béatrice Mathieu de Lavergne, Contrôleur général Économique et Financier, et Pascal Papaux, nommé Secrétaire du comité d'entreprise, assistent également au conseil d'administration sans voix délibérative.

Dans le cadre de l'évaluation de son fonctionnement, le conseil d'administration d'Aéroports de Paris s'est fixé des objectifs sur l'équilibre et la diversité de sa composition et de ses comités. Au regard des diverses activités d'Aéroports de Paris, les administrateurs sont notamment choisis parmi les représentants du monde aérien, les managers de grandes infrastructures industrielles en France ou à l'international, les experts dans les domaines environnementaux où opère la société. Il s'agit de garantir aux actionnaires et au marché l'accomplissement de ses missions avec compétence, indépendance et objectivité. L'organisation du conseil comme sa composition sont appropriées à l'actionariat et à la nature de son cœur de métier, notamment sa mission de service public aéroportuaire. Sa représentation est équilibrée avec une proportion de 45 % de femmes au sein du conseil d'administration. Les débats sont en outre 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 objectifs de composition équilibrée.

	Sexe	Nationalité	Indépendance par rapport au		Membres des comités		
			Code AFEP-MEDEF		Comité d'audit et des risques	Comité de la stratégie et des investissements	Comité des rémunérations, nominations et gouvernance
			Non indépendant	Indépendant			
Administrateurs désignés par l'assemblée générale							
Prise d'effet du mandat le 15 juillet 2014 pour une durée de cinq ans							
Augustin de Romanet	Masculin	Française	Président-directeur général			Président X	
Jacques Gounon	Masculin	Française		Administrateur indépendant	Président X		X
Jacoba van der Meijs, en remplacement d'Els de Groot	Féminin	Néerlandaise	Mandataire social de Royal Schiphol Group dans laquelle siège un dirigeant d'Aéroports de Paris				
Jos Nijhuis	Masculin	Néerlandaise	Mandataire social de Royal Schiphol Group dans laquelle siège un dirigeant d'Aéroports de Paris			X	
Société Vinci représentée par Xavier Huillard	Masculin	Française	Relation d'affaires significatives				X
Société Predica représentée par Françoise Debrus	Féminin	Française		Administrateur indépendant	X		Présidente X
Administrateur représentant l'État, nommé par arrêté du 11 mai 2017							
Prise d'effet du mandat le 11 mai 2017 pour une durée de cinq ans							
Mme Solenne Lepage	Féminin	Française	Actionnaire majoritaire		X	X	X
Administrateurs nommés, sur proposition de l'État, par l'Assemblée générale des actionnaires du 11 mai 2017							
Prise d'effet du mandat le 11 mai 2017 pour une durée de cinq ans							
Geneviève Chauv Debry	Féminin	Française	Représentant les intérêts de l'État, actionnaire			X	
Michel Massoni	Masculin	Française	Représentant les intérêts de l'État, actionnaire				
Denis Robin	Masculin	Française	Représentant les intérêts de l'État, actionnaire				
Perrine Vidalenche	Féminin	Française	Représentant les intérêts de l'État, actionnaire				
Administrateurs représentant des salariés							
Prise d'effet du mandat le 15 juillet 2014 pour une durée de cinq ans							
Brigitte Blanc (CGT)	Féminin	Française	Non comptabilisé dans le calcul				

Marie-Anne Donsimoni (CFE/CGC)	Féminin	Française	Non comptabilisé dans le calcul			X	
Serge Gentili (FO)	Masculin	Française	Non comptabilisé dans le calcul		X		
Frédéric Gillet (CFE/CGC)	Masculin	Française	Non comptabilisé dans le calcul				
Jean-Paul Jouvent (UNSA/SAPAP)	Masculin	Française	Non comptabilisé dans le calcul				X
Frédéric Mouglin (CGT)	Masculin	Française	Non comptabilisé dans le calcul			X	

La dérogation à la recommandation au Code AFEP-MEDEF sur la règle d'au moins un tiers d'administrateurs

Fonctionnement du conseil d'administration

Le conseil d'administration est l'organe collégial de la Société qui détermine les orientations de l'activité d'Aéroports de Paris et veille à leur mise en œuvre, comme précisé à l'article 16 de ses statuts. Il a l'obligation d'agir en toutes circonstances dans l'intérêt social de l'entreprise et répond de l'exercice de cette mission devant l'assemblée générale des actionnaires.

Le fonctionnement du conseil d'administration est déterminé par les dispositions légales et réglementaires, par les statuts et par un règlement intérieur adopté par le conseil d'administration dans sa séance du 9 septembre 2005 et dont les dernières modifications datent du 19 février 2014 (le « règlement intérieur »).

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

Il comporte une charte des membres du conseil d'administration qui édicte les règles à respecter, ainsi qu'un code d'éthique relatif aux opérations sur titres et au respect de la réglementation française sur le délit d'initié, le manquement d'initié et les manipulations de marché. Chaque membre du conseil d'administration doit être soucieux de l'intérêt social. Il doit avoir une qualité de jugement, en particulier des situations, des stratégies et des personnes, qui repose notamment sur son expérience. Il doit avoir une capacité d'anticipation lui permettant d'identifier les risques et les enjeux stratégiques. Chaque membre du conseil d'administration s'engage, au travers de la charte, à maintenir son indépendance d'analyse, de jugement, de décision et d'action, et à rejeter toute pression, de quelque nature que ce soit et quelle qu'en soit l'origine, et ce en toutes circonstances (art.6 de la charte).

À cet égard, le règlement intérieur du conseil d'administration comporte des dispositions visant à prévenir tout conflit

indépendants dans les sociétés contrôlées est justifiée ci-après.

d'intérêts, toute interférence entre un intérêt public et des intérêts publics ou privés, en application de la loi n°2013-907 du 11 octobre 2013 relative à la transparence de la vie publique, ainsi que tout risque d'atteinte à la concurrence. En conformité avec l'article 2 de la charte, chaque membre du conseil d'administration a l'obligation de faire part au conseil de toute situation ou de tout risque de conflit d'intérêts, dès lors qu'il en a connaissance, entre lui (ou toute personne physique ou morale avec laquelle il est en relation d'affaires et/ou au sein de laquelle il occupe des fonctions) et la société Aéroports de Paris ou toute société du groupe ou une société avec laquelle Aéroports de Paris envisage de conclure un accord de quelque nature que ce soit. En outre, chaque membre du conseil d'administration doit déclarer au Président-directeur général s'il existe des conflits d'intérêts potentiels entre ses devoirs à l'égard d'Aéroports de Paris et ses intérêts privés et/ou d'autres devoirs ou obligations à l'égard d'autres personnes physiques ou morales et, le cas échéant, en donner le détail en réponse à un questionnaire qui leur sera soumis chaque année, en précisant notamment les fonctions et mandats en cours et les fonctions et mandats révolus.

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

Le Président du conseil d'administration d'Aéroports de Paris, qui assure également la direction générale de l'entreprise, est nommé par décret en conseil des ministres, parmi les administrateurs, sur proposition du conseil. Il organise et dirige les travaux du conseil et représente celui-ci dans ses rapports avec les actionnaires et les tiers. Il veille au bon fonctionnement des organes de la société et s'assure, en

particulier, que les administrateurs sont en mesure de remplir leur mission.

Le règlement intérieur prévoit que le conseil débat, une fois par an, de son propre fonctionnement, et propose, le cas échéant, des amendements à son règlement intérieur. L'évaluation ainsi établie répond aux trois objectifs et aux modalités énoncées par le code AFEP-MEDEF en la matière. Tous les trois ans, le conseil peut mettre en œuvre une évaluation externe de son propre fonctionnement, sous la direction du comité des rémunérations, nominations et de la gouvernance.

En 2016, une évaluation a été menée par un prestataire externe. En 2017, le conseil d'administration a décidé de réaliser une évaluation interne dont les conclusions ont été restituées lors de la séance du conseil d'administration du 20 décembre 2017. Les membres du conseil d'administration portent une très bonne appréciation sur les conditions dans lesquelles la gouvernance favorise l'activité du conseil. Le conseil d'administration reconnaît avec satisfaction que chaque administrateur fait valoir son point de vue pour enrichir la qualité des débats. Le conseil estime nécessaire de s'attacher aux questions relatives au développement international de la société et, au-delà de la société, à tout ce qui concerne le groupe. Afin de répondre aux recommandations faisant suite à l'évaluation externe de 2016, un renforcement des synergies entre les travaux du comité de la stratégie et des investissements et ceux du conseil a été mis en œuvre.

Réunions du conseil d'administration

Il appartient au Président-directeur général de réunir le conseil, soit à des intervalles périodiques, soit aux moments qu'il juge opportuns. Afin de permettre au conseil un examen et une discussion approfondis des questions entrant dans le cadre de ses attributions, son règlement intérieur prévoit que le conseil se réunit au minimum six fois par an, et davantage si les circonstances l'exigent. La convocation au conseil d'administration est adressée, par tous moyens appropriés, aux membres du conseil d'administration au moins cinq jours avant la date de la séance sauf cas d'urgence motivée, et fixe le lieu de la réunion. Les membres du conseil se réunissent hors la présence du Président-directeur général lors de l'examen de sa rémunération.

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 du code de l'aviation civile. Enfin, le conseil d'administration a décidé, par délibération du 9 septembre 2005, modifiée le 29 avril 2009, de limiter les pouvoirs du Président-directeur général.

Ainsi, aux termes du règlement intérieur, le conseil d'administration d'Aéroports de Paris :

- ◆ débat régulièrement des grandes orientations stratégiques, économiques, financières et technologiques de la société et veille à leur mise en œuvre par la direction générale. Au moins une fois par an, il examine dans son ensemble les orientations stratégiques du Groupe ADP, notamment au regard des évolutions de l'industrie du transport aérien, ainsi que le contexte concurrentiel dans lequel évolue le Groupe ADP ;
- ◆ formule une réponse argumentée sur l'avis émis par le Comité d'Entreprise sur les orientations stratégiques de l'Entreprise en application 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 et les actionnaires reçoivent une information pertinente, équilibrée et pédagogique sur la stratégie, le modèle de développement, la prise en compte des enjeux extra-financiers significatifs pour la société ainsi que sur les perspectives à long terme ;
- ◆ examine le plan stratégique pluriannuel du groupe ;
- ◆ est informé, une fois par an, des relations de la société avec l'État au titre de ses missions de service public ;
- ◆ approuve le contrat pluriannuel de régulation économique ;
- ◆ fixe les taux de redevances visées au 1^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 ADP et examine chaque année son exécution ;
- ◆ examine chaque année, le budget annuel du Groupe ADP 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,

- ◆ pour toutes les autres activités supérieures à 20 millions d'euros ;
 - ◆ approuve les investissements ou les cessions d'actifs des filiales d'Aéroports de Paris lorsque le montant est égal ou supérieur à 20 millions d'euros ;
 - ◆ approuve les transactions et renonciation à une créance lorsque le montant est supérieur ou égal à 15 millions d'euros Hors Taxes ;
 - ◆ fixe les principes d'affectation des transporteurs aériens entre aéroports et entre aéroports ;
 - ◆ 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 ADP ;
 - ◆ 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 consultatif l'assemblée générale ordinaire des actionnaires si une cession, en une ou plusieurs opérations, portant sur la moitié au moins des actifs de la société sur les deux derniers exercices est envisagée ;
 - ◆ examine l'indépendance des administrateurs représentant les actionnaires (étant précisé que les administrateurs représentant les intérêts de l'État et les salariés ne sont pas, par définition, éligibles à cette qualification), débat de l'appréciation du caractère significatif ou non de la relation entretenue avec la société ou son groupe et des critères quantitatifs et qualitatifs 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 exécutifs, hors leur présence ;
 - ◆ présente à l'assemblée générale ordinaire annuelle les résolutions ex-ante et ex-post de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux exécutifs ;
 - ◆ procède à la répartition des jetons de présence alloués aux administrateurs et dans ce cadre, peut décider d'en réserver une partie aux censeurs.

De manière générale et à l'exclusion de la gestion courante, toutes décisions susceptibles d'affecter la stratégie du

Groupe ADP, 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. Le Président du conseil d'administration communique, sous réserve des dispositions relatives à la prévention des conflits d'intérêt et de la transmission des données sensibles, aux membres du conseil d'administration, pour exercer pleinement leur mission, toutes informations et documents utiles à la réunion du conseil d'administration à laquelle ils sont convoqués, dans un délai d'au moins cinq jours avant sa tenue, sauf cas de nécessité ou d'impossibilité matérielle.

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

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

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

Enfin, chaque membre du conseil d'administration peut bénéficier de la part de la société, à sa nomination ou tout au long de son mandat, d'une formation sur les spécificités de la société, ses filiales, ses métiers et son secteur d'activité. Aéroports de Paris propose notamment à tous les administrateurs de les inscrire à l'Institut Français des Administrateurs (IFA).

Activité du conseil d'administration en 2017

En 2017, le conseil d'administration s'est réuni douze fois, avec un taux de présence de ses membres de 80 %, pour examiner en particulier les dossiers concernant :

- ◆ la gouvernance, avec notamment :
 - la mise en œuvre, à compter du 12 mai 2017, des dispositions de l'ordonnance n° 2014-948 du 20 août 2014 relatives à la gouvernance des sociétés à participation publique permettant notamment la nomination des administrateurs représentant les intérêts de l'État actionnaire par l'assemblée générale des actionnaires,
 - la revue annuelle des critères d'indépendance des administrateurs au regard du Code Afep-Medef, fondée notamment sur la fixation de critères quantitatifs et qualitatifs permettant d'apprécier le caractère significatif ou non de la relation entretenue entre Aéroports de Paris et les membres du conseil d'administration,

- l'évaluation interne du fonctionnement du conseil d'administration,
- la soumission à l'assemblée générale des actionnaires d'une augmentation de l'enveloppe des jetons de présence et l'adaptation du barème d'attribution ;
- ◆ la rémunération des dirigeants mandataires sociaux exécutifs (Président-directeur général et Directeur général délégué) avec :
 - la rémunération variable 2016 - atteinte des objectifs et montant de la part variable des dirigeants mandataires sociaux exécutifs,
 - les rémunérations 2018 du Président-directeur général : fixation du montant de la part fixe et des objectifs de la part variable ;
 - la soumission à l'assemblée générale ordinaire annuelle des résolutions ex-ante et ex-post de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux exécutifs ;
- ◆ la convocation de l'assemblée générale des actionnaires du 11 mai 2017 ;
- ◆ la gestion de l'entreprise avec notamment l'arrêté des comptes sociaux et consolidés annuels 2016 et des états financiers semestriels 2017, l'adoption du rapport de gestion 2016, l'établissement des documents de gestion prévisionnelle et le rapport sur l'évolution de la société Aéroports de Paris, la ré-prévision budgétaire consolidée 2017 du groupe, le budget de l'exercice 2018 du groupe, la fixation des tarifs des redevances aéronautiques 2018, l'autorisation annuelle des cautions, avals et garanties, l'autorisation de recours à des emprunts obligataires, les autorisations préalables de signature de conventions réglementées, le réexamen des conventions réglementées autorisées antérieurement et en cours en 2017, le versement d'un acompte sur dividende en numéraire sur l'exercice 2017 ;
- ◆ la stratégie du groupe et les investissements illustrés par un point d'avancement au 31 décembre 2016 du plan stratégique "Connect 2020", par le programme d'investissements 2018-2022 et par le plan de financement associé, la politique immobilière du Groupe ADP, la stratégie digitale et innovation, l'examen des principaux projets d'investissement (projet CDG Express, etc) ;
- ◆ le développement à l'international, avec notamment :
 - la création d'ADP International (filiale détenue à 100 % par Aéroports de Paris), entité de pilotage des activités internationales,
 - le renforcement de la participation au capital de TAV Airports, portant la part du Groupe ADP à 46,12 %,
 - la participation au processus d'appel d'offres pour la concession d'aéroports internationaux ;
- ◆ le suivi des filiales, la cession de la participation dans TAV Investment (TAV Construction), la cession de 80 % de la filiale Hub Safe ;
- ◆ la contribution d'Aéroports de Paris aux fonds de compensation des nuisances aéroportuaires (FCNA) ;
- ◆ la politique de la société Aéroports de Paris en matière d'égalité professionnelle et salariale, la sécurité au travail ;

- ◆ l'état de la cartographie des risques du groupe ADP en 2017, l'approbation du rapport du Président du conseil d'administration relatif à l'exercice 2016 ;
- ◆ la performance RSE.

Fonctionnement des comités du conseil d'administration

Le conseil d'administration a constitué trois comités : un comité d'audit et des risques, un comité de la stratégie et des investissements et un comité des rémunérations, nominations et de la gouvernance. La mission des comités est de concourir à la préparation des décisions du conseil d'administration en émettant des avis qui sont ensuite exposés au conseil. Les Présidents des comités, ou un membre qu'ils auront désigné, rendent compte au conseil d'administration des débats et des avis des comités. Leurs attributions et modalités particulières de fonctionnement sont décrites dans le règlement intérieur consultable sur le site www.parisaeroport.fr. Leur composition ainsi que leur activité au cours de l'exercice 2017 sont décrites ci-dessous.

Les membres de chaque comité sont désignés, sur proposition du Président-directeur général, par le conseil d'administration parmi les administrateurs, en fonction de leurs compétences au regard des missions de celui-ci, de leur expérience, de l'intérêt qu'ils portent aux sujets qui y sont traités et enfin de leur disponibilité. Le Président de chaque comité est désigné par le conseil d'administration, sur proposition du comité des rémunérations, nominations et de la gouvernance.

La durée de la mission des membres de chaque comité est identique à la durée de leur mandat d'administrateur.

Le contrôleur général et le commissaire du gouvernement ou le commissaire du gouvernement adjoint peuvent assister avec voix consultative à toutes les réunions des comités. Un censeur désigné par le conseil d'administration peut également participer aux séances d'un comité. Il convient d'éviter la présence d'administrateurs croisés, entre Aéroports de Paris et toutes autres sociétés, dans des comités analogues.

Les comités se réunissent au moins trois jours avant la réunion du conseil d'administration dont l'ordre du jour comporte un projet de délibération sur les questions relevant de leurs attributions, sauf cas de nécessité ou d'impossibilité matérielle. Les membres des comités reçoivent les documents nécessaires à leurs travaux au moins trois jours ouvrables avant la tenue du comité.

Les membres des comités et toutes les personnes invitées aux réunions des comités sont tenus à une obligation de confidentialité à l'égard de toutes les informations qui leur sont communiquées ou auxquelles ils ont accès à l'occasion de leur mission.

Pour l'accomplissement de leurs travaux, les comités peuvent entendre les membres des directions du groupe ou également recourir à des experts ou conseils extérieurs en cas de besoin. Les comités doivent toutefois veiller à l'objectivité des experts ou conseils extérieurs concernés.

LE COMITE D'AUDIT ET DES RISQUES

Composition

Le règlement intérieur dispose que la société Aéroports de Paris est dotée d'un comité d'audit et des risques composé de cinq membres au maximum avec voix délibérative désignés parmi les administrateurs, dont un représentant de l'État, un représentant des salariés et des administrateurs, de préférence indépendants au regard des critères posés par le code de gouvernement d'entreprise AFEP-MEDEF, choisis parmi les administrateurs nommés par l'assemblée générale. Le comité d'audit et des risques ne comprend aucun dirigeant mandataire social exécutif.

Au 31 décembre 2017, le comité est composé de quatre membres : Jacques Gounon, son Président, administrateur indépendant, Serge Gentili, Solenne Lepage et Françoise Debrus représentante permanente de la société Predica, administrateur indépendant.

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

L'exposé 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. Le comité d'audit et des risques est également soumis à l'ordonnance n°2016/315 du 17 mars 2016 relative au commissariat aux comptes.

Le comité d'audit et des risques, sous la responsabilité du conseil d'administration, assure le suivi des questions relatives à l'élaboration et au contrôle des informations comptables et financières. Il suit la réalisation par les commissaires aux comptes de leurs missions et s'assure de l'indépendance de ces derniers. Il suit l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques ainsi que de l'audit interne. Il examine la pertinence de la politique financière du groupe. Il éclaire le conseil d'administration sur la fiabilité et la qualité des informations qui lui sont délivrées. Le comité d'audit et des risques veille à la compétence, l'indépendance et l'objectivité des experts extérieurs auxquels il peut avoir recours.

Le comité peut entendre les cadres dirigeants autres que les mandataires sociaux dans les conditions qu'il détermine. Il auditionne le directeur général adjoint finances, stratégie et administration, le directeur général adjoint en charge de l'international, le secrétaire général du groupe, le directeur des comptabilités, le directeur de l'audit interne, le directeur de la sûreté, du management des risques et de la conformité et les commissaires aux comptes.

L'activité du comité d'audit et des risques en 2017

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 2017, il s'est réuni neuf fois avec un taux de présence de ses membres de 92 %. Les commissaires aux comptes ont participé à toutes les séances du comité.

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

- ◆ l'arrêté des comptes sociaux et consolidés 2016 et des comptes semestriels 2017, l'adoption du rapport de gestion 2016, la re-prévision budgétaire consolidée 2017, l'établissement des documents de gestion prévisionnelle et le rapport sur l'évolution de la société Aéroports de Paris, le budget consolidé 2018, la trajectoire groupe 2016-2020, la fixation des tarifs des redevances aéronautiques pour la période 2018-2019, l'affectation du résultat 2016, la fixation du dividende, la distribution d'acomptes sur dividende ;
- ◆ le rapport du Président du conseil d'administration au titre de la loi de sécurité financière pour l'exercice 2016, l'état de la cartographie des risques du groupe 2017, le point d'avancement sur le programme d'audit 2017 et le programme d'audit 2018 de la direction de l'audit ;
- ◆ le suivi des engagements hors bilan par le suivi des cautions, avals et garanties ;
- ◆ le point sur la politique de gestion de trésorerie, l'autorisation de recours à des emprunts obligataires 2018 ;
- ◆ la revue des principaux projets d'investissement et l'examen de leur rentabilité financière ;
- ◆ le développement à l'international, avec notamment :
 - ◆ la création d'ADP International (filiale détenue à 100 % par Aéroports de Paris), entité de pilotage des activités internationales,
 - ◆ le renforcement de la participation au capital de TAV Airports, portant la part du Groupe ADP à 46,12 %,
 - ◆ la participation au processus d'appel d'offres pour la concession d'aéroports internationaux ;
- ◆ le suivi des filiales, la cession de la participation dans TAV Investment (TAV Construction), la cession de 80 % de la filiale Hub Safe ;
- ◆ l'état de la cartographie des risques du groupe ADP et de ses principales filiales en 2017, l'approbation du rapport du Président du conseil d'administration relatif à l'exercice 2016 ;
- ◆ l'établissement d'une procédure d'approbation par le Comité d'audit et des risques des services autres que la certification des comptes fournis par les commissaires aux comptes en application de l'article L.823-19 du code de commerce.

LE COMITE DE LA STRATEGIE ET DES INVESTISSEMENTS

Composition

Le règlement intérieur du conseil dispose que la société Aéroports de Paris est dotée d'un comité de la stratégie et

des investissements composé de six membres au maximum avec voix délibérative désignés parmi les administrateurs, dont deux représentants des salariés.

Au 31 décembre 2017, il comprend les six membres suivants : Augustin de Romanet, son Président, Geneviève Chauv Deby, Marie-Anne Donsimoni, Solenne Lepage, Frédéric Mougin et Jos Nijhuis.

Missions et fonctionnement

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

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

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

L'activité du comité de la stratégie et des investissements en 2017

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 2017, il s'est réuni huit fois avec un taux de présence de ses membres de 83 %. Il est à noter qu'un séminaire stratégique réunissant le conseil d'administration s'est également tenu le 22 novembre 2017.

Au cours de ses réunions, il a notamment abordé :

- ◆ la stratégie du groupe et les investissements illustrés par un point d'avancement au 31 décembre 2016 du plan stratégique "Connect 2020", par le programme d'investissements 2018-2022 et par le plan de financement associé, la politique immobilière du Groupe ADP, la stratégie digitale et innovation, l'examen des principaux projets d'investissement (projet CDG Express, etc.) ;
- ◆ le développement à l'international, avec notamment :
 - ◆ la création d'ADP International (filiale détenue à 100 % par Aéroports de Paris), entité de pilotage des activités internationales,
 - ◆ le renforcement de la participation au capital de TAV Airports, portant la part du Groupe ADP à 46,12 %,
 - ◆ la participation au processus d'appel d'offres pour la concession d'aéroports internationaux ;
- ◆ le suivi des filiales, la cession de la participation dans TAV Investment (TAV Construction), la cession de 80 % de la filiale Hub Safe.

LE COMITE DES REMUNERATIONS, NOMINATIONS ET DE LA GOUVERNANCE

Composition

Le comité des rémunérations, nominations et de la gouvernance est composé de cinq membres au maximum avec voix délibérative désignés parmi les administrateurs, dont un représentant de l'État, un administrateur représentant des salariés et des administrateurs nommés par l'assemblée générale. Il ne peut comprendre parmi ses membres aucun dirigeant mandataire social exécutif et est composé majoritairement d'administrateurs indépendants.

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

Au 31 décembre 2017, le comité est composé de cinq membres : Françoise Debrus, administrateur indépendant, représentante permanente de la société Predica et Présidente du comité, Jacques Gounon, administrateur indépendant, Xavier Huillard, représentant permanent de la société Vinci, Jean-Paul Jouvent et Solenne Lepage.

Le conseil d'administration a veillé, pour s'assurer de son bon fonctionnement, à ce que le comité des rémunérations, nominations et de la gouvernance soit organisé de façon à ce que sa présidence soit confiée à un administrateur indépendant et comprenne tous les administrateurs indépendants du conseil. Il est rappelé que le Haut Comité du Gouvernement d'Entreprise considère dans son rapport d'activités d'octobre 2014 qu'un comité des rémunérations comprenant deux administrateurs indépendants sur quatre membres (hors administrateur représentant les salariés) reste conforme à l'esprit du code AFEP-MEDEF dès lors qu'il est présidé par un administrateur indépendant. Dans son rapport d'octobre 2017, le Haut Comité accepte que les proportions ne soient pas tout à fait atteintes plutôt que de voir interpréter trop librement les critères d'indépendance.

Missions et fonctionnement

Le comité des rémunérations, nominations et de la gouvernance a notamment pour mission de formuler des propositions sur le montant et l'évolution de la rémunération totale des mandataires sociaux, ainsi que sur les avantages en nature ou tout autre mode de rémunération, dans le respect des recommandations de l'AFEP-MEDEF. Le Comité donne son avis sur la politique de rémunérations des principaux dirigeants de la société et propose au conseil d'administration un montant global et la règle de répartition pour les jetons de présence des administrateurs en tenant compte de leur assiduité aux séances et une politique pour le remboursement des frais liés à l'exercice de la fonction d'administrateur.

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

L'activité du comité des rémunérations, nominations et de la gouvernance en 2017

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 2017, il s'est réuni cinq fois avec un taux de présence de ses membres de 84 %.

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

- ◆ la gouvernance, avec notamment :
 - ◆ la mise en œuvre, à compter du 12 mai 2017, des dispositions de l'ordonnance n° 2014-948 du 20 août 2014 relatives à la gouvernance des sociétés à participation publique,
 - ◆ la revue annuelle des critères d'indépendance des administrateurs au regard du Code Afep-Medef, fondée notamment sur la fixation de critères quantitatifs et qualitatifs permettant d'apprécier le caractère significatif ou non de la relation entretenue entre Aéroports de Paris et les membres du conseil d'administration,
 - ◆ l'évaluation interne du fonctionnement du conseil d'administration,
 - ◆ la soumission à l'assemblée générale des actionnaires d'une augmentation de l'enveloppe des jetons de présence et l'adaptation du barème d'attribution ;
 - ◆ la rémunération des dirigeants mandataires sociaux exécutifs (Président-directeur général et Directeur général délégué) :

- ◆ la rémunération variable 2016 - atteinte des objectifs et montant de la part variable des dirigeants mandataires sociaux exécutifs,
- ◆ les rémunérations 2018 du Président-directeur général : fixation du montant de la part fixe et des objectifs de la part variable ;
- ◆ la soumission à l'assemblée générale ordinaire annuelle des résolutions ex-ante et ex-post de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux exécutifs ;
 - ◆ la politique de remboursement des frais engagés par les membres du conseil d'administration ;
 - ◆ la politique de continuité de gestion du Groupe ADP ;
 - ◆ la politique de rémunération des membres du COMEX.

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

Application du principe de représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein du conseil

S'agissant de la représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein du conseil d'administration, sur les 11 administrateurs concernés (les administrateurs élus par les salariés étant exclus du calcul), cinq sont des femmes (soit un taux de 45 %) au 31 décembre 2017.

La direction générale

Augustin de Romanet a été renouvelé dans ses fonctions de Président-directeur général d'Aéroports de Paris par décret en date du 24 juillet 2014.

L'article 14 des statuts d'Aéroports de Paris prévoit que le Président du conseil d'administration assure également la direction générale de la société. Il porte le titre de Président-directeur général. Il est nommé par décret, parmi les administrateurs, sur proposition du conseil d'administration.

Au regard de l'actionariat d'Aéroports de Paris, cette unicité des fonctions permet dans un environnement en mutation de renforcer la cohésion entre stratégie et fonction opérationnelle. Dans le cadre de l'évaluation externe du conseil, établie en 2016, les membres du conseil d'administration ont considéré que l'unicité des fonctions de Président et de Directeur général est adaptée au contexte de la société. Le conseil d'administration a confirmé ce choix en proposant à l'assemblée générale des actionnaires du 11 mai 2017 de l'inscrire dans les statuts de la société.

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 exécutif 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.

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.

Le comité des rémunérations, nominations et de la gouvernance, sur demande du conseil d'administration, s'est assuré de la mise en place de mesures de continuité de gestion de la société. Ces mesures s'appuient notamment sur les dispositions de l'article 21 de l'ordonnance n°2014-948 du 20 août 2014 relatif à la gouvernance en cas de vacance du mandat du Président-directeur général et sur les délégations du Président-directeur général accordées aux membres du Comex.

Le Président-directeur général n'exerce pas plus de deux autres mandats d'administrateur dans des sociétés cotées extérieures au groupe, y compris étrangères. L'avis préalable du conseil a en outre été recueilli pour accepter un nouveau mandat social dans une société cotée. Les mandats exercés par le Président-directeur général sont décrits ci-avant.

Limitations que le conseil d'administration apporte aux pouvoirs du 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. Les limitations des pouvoirs du Président-directeur général d'Aéroports de Paris ont été fixées par délibération du conseil d'administration du 9 septembre 2005, modifiée le 29 avril 2009.

Le conseil d'administration d'Aéroports de Paris a décidé que le Président-directeur général doit obtenir l'autorisation préalable du conseil pour les actes suivants :

- ◆ stratégie et grands projets : adoption du plan d'investissement et de financement sur cinq ans du Groupe ADP ; définition des objectifs et de la rentabilité des projets d'investissement directement réalisés par la société Aéroports de Paris d'un montant supérieur à 60 millions d'euros ; cessions d'actifs ou investissements de développement externe supérieurs à 30 millions d'euros pour les activités d'aménagement ou d'exploitation aéroportuaires exercées en France et d'un montant supérieur à 20 millions d'euros pour toutes les autres activités ; principes d'affectation des transporteurs aériens entre aéroports ou entre aéroports ; approbation des contrats prévus aux articles 2 et 3 de la loi n°2005-357 du 20 avril 2005 relative aux aéroports ;
- ◆ tarification : approbation du contrat pluriannuel de régulation économique ; fixation du taux des redevances visées au 1° de l'article R.224-2 du code de l'aviation civile ;
- ◆ en matière financière : approbation des transactions et renoncations de créances d'un montant supérieur ou égal à 15 millions d'euros ;

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.

Dérogations au code AFEP-MEDEF

Aéroports de Paris est soumise à l'ordonnance n°2014-948 du 20 août 2014 relatif à la gouvernance en raison de sa nature d'entreprise publique contrôlée par un actionnaire majoritaire.

Les dispositions du code AFEP-MEDEF (disponible depuis le lien <https://www.afep.com/contenu/focus/code-de-gouvernement-d-entreprise-des-societes-cotees>) écartées, et les raisons pour lesquelles elles le sont, figurent ci-dessous.

Nombre d'administrateurs indépendants (chapitre 8 du Code AFEP-MEDEF)

Selon le code AFEP-MEDEF, le conseil d'administration de la société devrait comprendre au moins un tiers d'administrateurs qualifiés « d'indépendants », les administrateurs représentant les salariés n'étant pas

comptabilisés pour établir ce pourcentage. La société est dans l'impossibilité de respecter cette recommandation.

La dérogation à cette recommandation s'explique notamment par la détention majoritaire du capital par l'État :

- ◆ l'ordonnance n°2014-948 du 20 août 2014 :
 - réserve un siège à l'administrateur représentant l'État, nommé par arrêté ;
 - permet à l'État de proposer des administrateurs à l'assemblée générale des actionnaires. Cinq administrateurs ont été proposés par l'État, ils représentent les intérêts de l'État en sa qualité d'actionnaire (article 6 III de l'ordonnance précitée). Ces derniers ne peuvent pas répondre aux critères d'indépendance du code AFEP-MEDEF, auquel la société se réfère, dès lors que l'État contrôle la société Aéroports de Paris ;
 - réserve un tiers de sièges aux représentants des salariés élus par les salariés (ces administrateurs ne sont pas indépendants et selon le Code AFEP-MEDEF ne sont pas comptabilisés dans le calcul de la part des administrateurs indépendants).
- ◆ les 6 autres membres sont désignés par l'assemblée générale ordinaire parmi lesquels 4 administrateurs ne répondent pas aux critères d'indépendance du Code AFEP-MEDEF.

Sur proposition du comité des rémunérations, nominations et de la gouvernance, le conseil d'administration, dans sa séance du 20 décembre 2017, a examiné au regard des critères d'indépendance posés par le code AFEP-MEDEF la situation personnelle de chacun des administrateurs.

En s'appuyant sur des critères qualitatifs et quantitatifs préalablement définis, le Comité a également débattu sur l'appréciation du caractère significatif ou non de la relation entretenue avec la société ou son groupe par chaque administrateur. Le critère quantitatif est mesuré, comme les années précédentes, à partir d'un seuil de matérialité de 2 % des achats de l'entreprise. Les critères qualitatifs sont mesurés au regard de la continuité de la relation, de l'importance de la relation contractuelle et concurrentielle et de la situation de l'administrateur ou du représentant permanent (existence d'un pouvoir décisionnel direct sur les contrats constitutifs de la relation d'affaires).

À l'issue de cet examen, le conseil d'administration a réitéré la qualité d'administrateur indépendant des administrateurs suivants qui satisfont aux critères :

- ◆ Jacques Gounon qui n'entretient pas de relations d'affaires avec la société ;
- ◆ la société Prédica et son représentant permanent qui n'ont pas de relations d'affaires significatives entre le Groupe Crédit Agricole et la société Aéroports de Paris avec un flux d'affaires très inférieur au seuil de matérialité de 2% des achats retenu. En outre, sur le plan de l'organisation de la relation, Françoise Debrus, représentant permanent de Prédica et Directrice des Investissements du Crédit Agricole assurance (Société mère de Prédica) ne dispose d'aucun pouvoir

décisionnel direct ou indirect dans le cadre de l'établissement ou du maintien du courant d'affaires.

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

- ◆ Augustin de Romanet, dirigeant mandataire social exécutif de la société ;
- ◆ Jos Nijhuis et Jacoba van der Meijs, mandataires sociaux d'une entreprise dans laquelle siège un salarié d'Aéroports de Paris ;
- ◆ la société VINCI ainsi que son représentant permanent, en raison du caractère significatif de la relation d'affaires avec la société. Au regard du critère quantitatif, il est apprécié un flux d'affaires entre les deux groupes supérieur au seuil de matérialité de 2% des achats retenu. Sur le plan qualitatif, le Groupe Vinci, acteur majeur du BTP, entretient une relation continue avec la Société Aéroports de Paris dans les marchés de travaux. De par sa présence dans le secteur d'activité aéroportuaire, le Groupe Vinci, avec sa filiale Vinci Concessions, est également soit concurrent, soit partenaire d'Aéroports de Paris sur certains projets dans les appels d'offres sur des projets aéroportuaires. Par ailleurs, sur le plan de l'organisation de la relation, la société Vinci ainsi que son représentant permanent, Xavier Huillard, sont considérés comme ayant un pouvoir décisionnel direct ou indirect dans le cas de situations concurrentielles dans les appels d'offres sur les projets aéroportuaires constitutives de conflits d'intérêts avérés ou patents ;
- ◆ les administrateurs nommés par l'assemblée générale des actionnaires sur proposition de l'État et qui représentent l'intérêt de l'État en sa qualité d'actionnaire, qui contrôle la société ;
- ◆ l'administrateur représentant l'État dès lors que l'État contrôle la société Aéroports de Paris ;
- ◆ les six administrateurs représentant les salariés, en raison de l'existence d'un contrat de travail avec la société.

Toutefois, le Conseil d'administration s'efforce de se conformer aux principes de bonne gouvernance posés par le Code AFEP-MEDEF afin de veiller à son bon fonctionnement. Le comité d'audit et des risques et le comité des rémunérations, nominations et de la gouvernance sont organisés de façon à ce que :

- ◆ leur présidence soit confiée à des administrateurs indépendants ;
- ◆ la proportion d'administrateurs indépendants soit respectée pour le comité d'audit et des risques ;
- ◆ le comité des rémunérations, nominations et de la gouvernance comprend 50 % d'administrateurs indépendants. Le Haut Comité du Gouvernement d'Entreprise considère dans son rapport d'activités d'octobre 2014 que la proportion citée au sein de ce comité reste conforme à l'esprit du Code AFEP-MEDEF dès lors qu'il est présidé par un administrateur indépendant. Dans son rapport d'octobre 2017, le Haut Comité accepte que les proportions ne soient

tout à fait atteintes plutôt que de voir interpréter trop librement les critères d'indépendance.

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

- ◆ ne pas être ou ne pas avoir été au cours des cinq années précédentes :
 - salarié ou dirigeant mandataire social exécutif de la société,
 - salarié, dirigeant mandataire social exécutif ou administrateur d'une société que la société consolide,
 - salarié, dirigeant mandataire social exécutif ou administrateur de la société mère de la société ou d'une société consolidée par cette société mère ;
- ◆ ne pas être dirigeant mandataire social exécutif 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 exécutif de la société (actuel ou l'ayant été depuis moins de cinq ans) détient un mandat d'administrateur¹ ;
- ◆ ne pas être client, fournisseur, banquier d'affaires, banquier de financement² ;
- ◆ significatif de la société ou de son groupe,
- ◆ ou pour lequel la société ou son groupe représente une part significative de l'activité.

L'appréciation du caractère significatif ou non de la relation entretenue avec la société ou son groupe est débattue par le conseil et les critères quantitatifs et qualitatifs ayant conduit à cette appréciation (continuité, dépendance économique, exclusivité, etc.) explicités dans le rapport annuel ;

- ◆ 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 la société depuis plus de douze ans. La perte de la qualité d'administrateur indépendant intervient à la date des douze ans.
- ◆ Des administrateurs représentant des actionnaires importants de la société ou de sa société mère peuvent être considérés comme indépendants dès lors que ces actionnaires ne participent pas au contrôle de la société. Toutefois, au-delà d'un seuil de 10 % en capital ou en droits de vote, le conseil, sur rapport du comité des nominations, s'interroge systématiquement sur la qualification d'indépendant en tenant compte de la composition du capital de la société et de l'existence d'un conflit d'intérêts potentiel.

¹ Ainsi, M. X, dirigeant mandataire social exécutif 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 exécutif 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 à ces personnes.

Séances du conseil d'administration et réunions des comités (chapitre 10 du Code AFEP-MEDEF)

Lors de la dernière évaluation externe restituée au Conseil d'administration le 19 octobre 2016, les administrateurs ont mis en avant la liberté de parole et la qualité des débats utile à la direction générale. Dès lors, ils ne voient pas de valeur ajoutée à mettre en place une réunion hors la présence des dirigeants mandataires sociaux exécutifs.

Durée des fonctions des administrateurs (chapitre 13 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, élus le 20 mai 2014 par les salariés et nommés par l'assemblée générale des actionnaires du 15 mai 2014 a été fixée à cinq ans. Par cohérence, l'assemblée générale des actionnaires, sur proposition du Conseil d'administration, a décidé de fixer la durée du mandat des administrateurs à 5 ans.

Détention d'actions par l'administrateur (chapitre 19 du Code AFEP-MEDEF)

La charte des membres du conseil d'administration, figurant en annexe du règlement intérieur du conseil d'administration, prévoit, conformément au code AFEP-MEDEF, que les administrateurs nommés par l'assemblée générale des actionnaires doivent détenir un nombre significatif d'actions de la société au regard des jetons de présence perçus. À défaut de les détenir lors de son entrée en fonction, il doit utiliser ses jetons de présence à leur acquisition.

Cette recommandation ne peut pas s'appliquer au sein de la société pour les membres suivants dispensés d'être propriétaires d'actions de la société :

Modalités particulières de la 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 11 mai 2017, peuvent être

- ◆ l'administrateur désigné par l'État et les administrateurs représentant les intérêts de l'État et nommés par l'assemblée générale des actionnaires, en application de l'ordonnance n°2014-948 du 20 août 2014,
 - les administrateurs élus par les salariés en application de l'article 21 de la loi n° 83-675 du 26 juillet 1983 relative à la démocratisation du secteur public. Ils ne perçoivent pas de jetons de présence.

Enfin, les deux administrateurs représentant Royal Schiphol Group, en application du pacte d'actionnaires qui les désigne, passé en date du 1^{er} décembre 2008 entre N.V. Luchthaven Schiphol (Schiphol Group) et la République Française en présence d'Aéroports de Paris, ne détiennent pas à titre personnel un nombre significatif d'actions de la société dans la mesure où Schiphol Group détient 8% du capital social d'Aéroports de Paris et perçoit le montant des jetons de présence.

Obligation de détention d'actions des dirigeants mandataires sociaux (chapitre 22 du Code AFEP-MEDEF)

Le conseil d'administration dans sa séance du 15 juillet 2014 a décidé de ne fixer aucun seuil de conservation d'actions dans la mesure où

- ◆ les dirigeants mandataires sociaux ne bénéficient d'aucune option d'action ou action de performance,
- ◆ le Président-directeur général a renoncé à ses jetons de présence d'Aéroports de Paris et de ses sociétés,
- ◆ la rémunération est encadrée par le décret n° 2012-915 du 16 juillet 2012 relatif au contrôle de l'État sur les rémunérations des dirigeants d'entreprises publiques.

L'engagement des dirigeants mandataires sociaux n'est pas lié aux intérêts qu'ils peuvent détenir dans l'entreprise. Ils agissent dans l'intérêt social, quel que soit le nombre d'actions détenues à titre personnel.

consultés sur le site www.parisaeroport.fr. Depuis le 3 avril 2016, en application de l'article L 225-123 du Code de commerce, les actions entièrement libérées pour lesquelles il est justifié d'une inscription au nominatif depuis 2 ans au moins au nom du même actionnaire bénéficient automatiquement d'un droit de vote double.

Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique

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 ».

Structure du capital de la société

À la date du présent rapport, le capital social d'Aéroports de Paris s'élève à 296 881 806 euros, divisé en 98 960 602 actions d'une valeur nominale de 3 euros chacune, entièrement libérées, et n'a fait l'objet d'aucune modification en 2017

En application de l'article L. 6323-1 du Code des transports, l'État français doit détenir la majorité du capital. Au 31 décembre 2017, il détient 50,6 % du capital et des droits de vote de la Société.

Restrictions statutaires à l'exercice des droits de vote et aux transferts d'actions

Aux termes de l'article 9 des [statuts](#) de la Société, 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, par lettre recommandée avec accusé de réception, le nombre total d'actions et de droits de vote qu'elle possède.

Par ailleurs, cette personne devra également informer Aéroports de Paris, dans sa lettre de déclaration de franchissement de seuils, des précisions auxquelles il est fait référence au 3^{ème} alinéa du I de l'article L. 233-7 du code de commerce.

Cette déclaration doit être renouvelée dans les conditions décrites ci-avant, chaque fois qu'un nouveau seuil de 1 % est atteint ou franchi, à la hausse comme à la baisse, quelle qu'en soit la raison, jusqu'au seuil de 5 % prévu à l'article L. 233-7 du code de commerce. 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.

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

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

- ◆ franchissement à la baisse par l'État français du seuil légal des deux tiers du capital et des droits de vote le

1er décembre 2008, la détention de l'État étant de 60,4 % à l'issue de ce franchissement ;

- ◆ franchissement à la hausse par NV Luchthaven Schiphol (Schiphol Group) du seuil légal de 5 % du capital et des droits de vote le 1er décembre 2008, la détention de NV Luchthaven Schiphol (Schiphol Group) étant de 8 % à l'issue de ce franchissement ;
- ◆ franchissement à la hausse par la Caisse des Dépôts et Consignations par l'intermédiaire de la société anonyme Fonds Stratégique d'Investissement (FSI) du seuil légal de 5 % du capital le 15 juillet 2009, la détention directe et indirecte de la Caisse des Dépôts et Consignations étant de 8,63 % à l'issue de ce franchissement ;
- ◆ franchissement à la hausse par l'État français et le Fond Stratégique d'Investissement (FSI), agissant de concert, des seuils légaux de 5 %, 10 %, 15 %, 20 %, 25 %, 33,3 % et 50 % du capital et des droits de vote le 25 novembre 2009, la détention de l'État français et du FSI étant de 60,13 % à l'issue de ces franchissements ;
- ◆ franchissement à la baisse par le FSI, contrôlé par la Caisse des Dépôts et Consignations, du seuil légal de 5 % du capital et des droits de vote le 5 juillet 2013, la détention du FSI étant nulle et celle de la Caisse des dépôts et consignations étant de 0,7 % du capital et des droits de vote à l'issue de ce franchissement ;
- ◆ franchissement à la hausse par SOC 15, une société contrôlée par la société Vinci, du seuil légal de 5 % du capital et des droits de vote le 5 juillet 2013, la détention de SOC 15 étant de 8,0 % du capital et des droits de vote à l'issue de ce franchissement ;
- ◆ franchissement à la hausse par Crédit Agricole SA, par l'intermédiaire de la société anonyme Prédica, du seuil légal de 5 % des droits de vote le 4 avril 2016, la détention de cette dernière étant de 4,81 % du capital et de 5,55 % des droits de vote à l'issue de ce franchissement ;
- ◆ franchissement à la hausse par Crédit Agricole SA, par l'intermédiaire des sociétés qu'elle contrôle, du seuil légal de 5 % du capital le 3 août 2016, sa détention étant de 5,04 % du capital et de 5,63 % des droits de vote à l'issue de ce franchissement ;
- ◆ franchissement à la hausse par la société Prédica du seuil légal de 5 % du capital le 5 août 2016, sa détention étant de 5,01 % du capital et de 5,62 % des droits de vote à l'issue de ce franchissement ; la détention de Crédit Agricole SA, par l'intermédiaire des sociétés qu'elle contrôle, est donc de 5,14 % du capital et de 5,69 % des droits de vote à l'issue de ce franchissement.

Sous réserve de ce qui est précisé dans le présent rapport sur le gouvernement d'entreprise, la Société, à la date du présent rapport, n'a pas connaissance d'une participation directe ou indirecte dans son capital qui pourrait, compte tenu de la participation majoritaire de l'Etat français, avoir une incidence en cas d'offre publique ou entraîner un changement de contrôle de la Société.

Droits de contrôle spéciaux

Aucune action d'Aéroports de Paris ne confère de droits spéciaux à son détenteur.

Actionnariat du personnel

Un fonds commun de placement d'entreprise (FCPE), le FCPE Aéroports, a été créé pour les besoins de la conservation et de la gestion des actions acquises par les ayants droit relevant des sociétés adhérentes du Plan d'Épargne Groupe (PEG). Le conseil de surveillance de ce FCPE Aéroports est composé de 4 salariés représentant les porteurs de parts, eux-mêmes porteurs de parts, et de 4 représentants d'Aéroports de Paris et des sociétés ayant adhéré au PEG. Les représentants des salariés porteurs de parts sont élus par les porteurs de parts, le conseil de surveillance comportant au moins un porteur de parts de chaque compartiment. Le conseil de surveillance exerce notamment le droit de vote attaché aux titres compris dans le fonds et à cet égard désigne un ou plusieurs mandataires pour représenter le fonds aux assemblées générales de la Société.

Accords entre actionnaires dont la Société a connaissance et qui peuvent entraîner des restrictions au transfert d'actions et à l'exercice des droits de vote (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 Group¹, 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 (l'« *Exit Agreement* ») conclu entre Aéroports de Paris et Schiphol Group.

Les stipulations de ces accords concernant la cession ou l'acquisition d'actions Aéroports de Paris prévoient les stipulations qui suivent.

Inaliénabilité des actions (« lock up »)

Schiphol Group s'est engagée à ne pas transférer la propriété des actions qu'elle détient dans Aéroports de Paris pendant toute la durée de l'accord de coopération sauf dans certains cas limités, la durée de l'inaliénabilité ne pouvant, sauf circonstances exceptionnelles, être inférieure à deux ans.

Droit de première offre d'Aéroports de Paris / droits de préemption de l'État et d'Aéroports de Paris

Aéroports de Paris dispose, après résiliation de l'accord de coopération, d'un droit de première offre pendant une période de temps limitée à compter de la résiliation de l'accord de coopération, lui permettant de faire une offre à

Schiphol Group sur les titres qu'elle détient dans Aéroports de Paris ou désigner un tiers qui fera une offre sur les titres Aéroports de Paris. En l'absence d'exercice par Aéroports de Paris de son droit de première offre, ou si Schiphol Group n'accepte pas son offre d'acquisition, Schiphol Group aura le droit de céder ses actions Aéroports de Paris soit sur le marché, soit à une ou plusieurs personnes identifiées, étant précisé que l'État et Aéroports de Paris auront alors un droit de préemption. Le droit de préemption de l'État doit être exercé dans un délai fixé entre les parties et prévaut sur le droit de préemption d'Aéroports de Paris.

Droit de veto de l'État français 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 français 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 français

L'État français dispose d'un droit de cession forcée des actions Aéroports de Paris détenues par Schiphol Group, exerçable, dans un délai convenu entre les parties, en cas de cession par l'État d'actions 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 »

¹ Voir également le paragraphe du chapitre 6 « Partenariat avec Schiphol group ».



suivantes, Aéroports de Paris et/ou Schiphol Group pourront mettre en œuvre les stipulations de l'« Exit Agreement » :

- ◆ le changement de contrôle soit de Schiphol Group soit d'Aéroports de Paris,
- ◆ l'admission aux négociations sur un marché réglementé de Schiphol Group,
- ◆ la perte par Aéroports de Paris ou par Schiphol Group de leur droit d'exploiter certains aéroports,
- ◆ un manquement important soit par Schiphol Group soit par Aéroports de Paris à leurs obligations au titre des pactes d'actionnaires,
- ◆ liquidation, faillite, redressement judiciaire (ou procédure analogue) d'Aéroports de Paris ou de Schiphol Group,
- ◆ une violation significative de l'Accord de coopération soit par Aéroports de Paris soit par Schiphol Group,
- ◆ un différend permanent et/ou une situation de blocage permanente entre Aéroports de Paris et Schiphol Group,
- ◆ l'exercice par l'État de son droit de sortie forcée tel que prévu dans le pacte d'actionnaires,
- ◆ la sortie conjointe ou la sortie forcée d'Aéroports de Paris du capital de Schiphol Group tel que prévu dans le pacte d'actionnaires Schiphol Group,
- ◆ la dilution excessive de Schiphol Group, ou
- ◆ la conclusion soit par Aéroports de Paris soit par Schiphol Group d'une coopération industrielle avec une société aéroportuaire européenne ayant substantiellement les mêmes objectifs que ceux décrits dans l'Accord de coopération et qui met significativement en cause l'atteinte des objectifs prévus par cet Accord de coopération.

Principes généraux de la sortie

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

Absence d'action de concert entre l'État et Schiphol Group

L'État et Schiphol Group ont indiqué qu'ils n'agissent pas et qu'ils n'entendent pas agir de concert vis-à-vis d'Aéroports de Paris.

Règles applicables à la nomination et au remplacement des membres du conseil d'administration ainsi qu'à la modification des statuts de la société

Sous réserve des stipulations de l'ordonnance n°2014-948 du 20 août 2014, il n'existe pas de règles relatives à la nomination et au remplacement des membres du conseil d'administration et susceptibles d'avoir une influence en cas d'offre publique

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.

Pouvoirs du conseil d'administration

L'assemblée générale des actionnaires du 11 mai 2017 a autorisé le Conseil d'administration à opérer sur les actions de la société à tout moment.

L'assemblée générale des actionnaires du 3 mai 2016 a octroyé au Conseil d'administration des délégations financières qui peuvent intervenir à tout moment.

Accords conclus par Aéroports de Paris étant modifiés ou prenant fin en cas de changement de contrôle d'Aéroports de Paris

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

Par ailleurs, le changement de contrôle de la société Aéroports de Paris est une "cause de résiliation" de l'Accord de coopération conclu dans le cadre de l'alliance avec Schiphol Group, ainsi qu'il est indiqué au 1.6 ci-avant.



Accords prévoyant des indemnités pour les membres du conseil d'administration ou les salariés, s'ils démissionnent ou sont licenciés sans cause réelle et sérieuse ou si leur emploi prend fin en raison d'une offre publique d'achat ou d'échange.

Il n'y a pas d'accord prévoyant des indemnités pour les salariés, s'ils démissionnent ou sont licenciés sans cause réelle

et sérieuse ou si leur emploi prend fin en raison d'une offre publique d'achat ou d'échange.



Rapport du commissaire aux comptes, désigné organisme tiers indépendant, sur les informations sociales, environnementales et sociétales figurant dans le rapport de gestion 2017

7.2 Rapport du commissaire aux comptes, désigné organisme tiers indépendant, sur les informations sociales, environnementales et sociétales figurant dans le rapport de gestion 2017

Aux actionnaires,

En notre qualité de commissaire aux comptes de la société Aéroport de Paris désigné organisme tiers indépendant, accrédité par le COFRAC sous le numéro 3-1048¹, nous vous présentons notre rapport sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées relatives à l'exercice clos le 31 décembre 2017 (ci-après les « Informations RSE »), présentées dans le rapport de gestion en application des dispositions de l'article L.225-102-1 du code de commerce.

Responsabilité de la société

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

Indépendance et contrôle qualité

Notre indépendance est définie par les textes réglementaires, le code de déontologie de la profession ainsi que les dispositions prévues à l'article L.822-11 du code de commerce. Par ailleurs, nous avons mis en place un système de contrôle qualité qui comprend des politiques et des procédures documentées visant à assurer le respect des règles déontologiques, de la doctrine professionnelle et des textes légaux et réglementaires applicables.

Responsabilité du commissaire aux comptes

Il nous appartient, sur la base de nos travaux :

- ◆ d'attester que les Informations RSE requises sont présentes dans le rapport de gestion ou font l'objet, en cas d'omission, d'une explication en application du troisième alinéa de l'article R.225-105 du code de commerce (Attestation de présence des Informations RSE) ;
- ◆ d'exprimer une conclusion d'assurance modérée sur le fait que les Informations RSE, prises dans leur ensemble, sont présentées, dans tous leurs aspects significatifs, de manière sincère conformément au Référentiel (Avis motivé sur la sincérité des Informations RSE).
- ◆ d'exprimer, à la demande de la société, et en dehors du champ d'accréditation, une conclusion d'assurance raisonnable sur le fait que les informations sélectionnées par la société et identifiées par le signe ✓ dans le chapitre 4 du rapport de gestion ont été établies, dans tous leurs aspects significatifs, conformément au Référentiel.

Il ne nous appartient pas en revanche de nous prononcer sur la conformité aux autres dispositions légales applicables le cas échéant, en particulier celles prévues par l'article L.225-102-4 du code de commerce (plan de vigilance) et par la loi n° 2016-1691 du 9 décembre 2016 dite Sapin II (lutte contre la corruption).

Nos travaux ont mobilisé les compétences de six personnes et se sont déroulés entre les mois d'octobre 2017 et février 2018 pour une durée d'intervention d'environ six semaines. Nous avons fait appel, pour nous assister dans la réalisation de nos travaux, à nos experts en matière de RSE.

Nos travaux décrits ci-après ont été effectués conformément à l'arrêté du 13 mai 2013 déterminant les modalités dans lesquelles l'organisme tiers indépendant conduit sa mission et selon la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette intervention et, concernant l'avis motivé sur la sincérité et l'attestation d'assurance raisonnable, à la norme internationale ISAE 3000².

1. Attestation de présence des Informations RSE

Nature et étendue des travaux

Nous avons pris connaissance, sur la base d'entretiens avec les responsables des directions concernées, de l'exposé des orientations en matière de développement durable, en fonction des conséquences sociales et environnementales liées à l'activité de la société et de ses engagements sociétaux et, le cas échéant, des actions ou programmes qui en découlent.

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

² ISAE 3000 – Assurance engagements other than audits or reviews of historical financial information



Rapport du commissaire aux comptes, désigné organisme tiers indépendant, sur les informations sociales, environnementales et sociétales figurant dans le rapport de gestion 2017

Nous avons comparé les Informations RSE présentées dans le rapport de gestion avec la liste prévue par l'article R.225-105-1 du code de commerce.

En cas d'absence de certaines informations consolidées, nous avons vérifié que des explications étaient fournies conformément aux dispositions de l'article R.225-105 alinéa 3 du code de commerce.

Nous avons vérifié que les Informations RSE couvraient le périmètre consolidé, à savoir la société ainsi que ses filiales au sens de l'article L.233-1 et les sociétés qu'elle contrôle au sens de l'article L.233-3 du code de commerce avec les limites précisées dans la note méthodologique présentée dans le chapitre 4 du rapport de gestion.

Conclusion

Sur la base de ces travaux et compte tenu des limites mentionnées ci-dessus, notamment en ce qui concerne certains indicateurs sociaux qui ne portent que sur la société Aéroports de Paris ou le Groupe ADP hors TAV Airports, nous attestons la présence dans le rapport de gestion des Informations RSE requises.

2. Avis motivé sur la sincérité des Informations RSE

Nature et étendue des travaux

Nous avons mené sept entretiens avec une dizaine de personnes responsables de la préparation des Informations RSE auprès des directions en charge des processus de collecte des informations et, le cas échéant, responsables des procédures de contrôle interne et de gestion des risques, afin :

- ◆ d'apprécier le caractère approprié du Référentiel au regard de sa pertinence, son exhaustivité, sa fiabilité, sa neutralité et son caractère compréhensible, en prenant en considération, le cas échéant, les bonnes pratiques du secteur ;
- ◆ de vérifier la mise en place d'un processus de collecte, de compilation, de traitement et de contrôle visant à l'exhaustivité et à la cohérence des Informations RSE et prendre connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration des Informations RSE.

Nous avons déterminé la nature et l'étendue de nos tests et contrôles en fonction de la nature et de l'importance des Informations RSE au regard des caractéristiques de la société, des enjeux sociaux et environnementaux de ses activités, de ses orientations en matière de développement durable et des bonnes pratiques sectorielles.

Pour les informations RSE que nous avons considérées les plus importantes¹ :

- ◆ au niveau de l'entité consolidante, nous avons consulté les sources documentaires et mené des entretiens pour corroborer les informations qualitatives (organisation, politiques, actions), nous avons mis en œuvre des procédures analytiques sur les informations quantitatives et vérifié, sur la base de sondages, les calculs ainsi que la consolidation des données et nous avons vérifié leur cohérence et leur concordance avec les autres informations figurant dans le rapport de gestion ;
- ◆ au niveau d'un échantillon représentatif d'entités que nous avons sélectionnées² en fonction de leur activité, de leur contribution aux indicateurs consolidés, de leur implantation et d'une analyse de risque, nous avons mené des entretiens pour vérifier la correcte application des procédures et mis en œuvre des tests de détail sur la base d'échantillonnages, consistant à vérifier les calculs effectués et à rapprocher les données des pièces justificatives. L'échantillon ainsi sélectionné représente 27% de l'effectif moyen Groupe publié, entre 63% et 100% des autres informations quantitatives sociales publiées et entre 17% et 99% des informations quantitatives environnementales publiées.

Pour les autres informations RSE consolidées, nous avons apprécié leur cohérence par rapport à notre connaissance de la société.

¹ Informations quantitatives sociales : Effectif moyen ; Embauches ; Départs (dont licenciements) ; Taux d'absentéisme ; Nombre d'accidents du travail avec arrêt ; Taux de fréquence ; Taux de gravité ; Nombre d'heures total de formation ; Nombre d'heures moyen de formation par salarié.

Informations qualitatives sociales : Politique des ressources humaines ; Image employeur ; Développement managérial ; Prévention des risques professionnels. Informations quantitatives environnementales : Consommation d'eau potable ; Consommation interne d'eau potable ; Consommation de gaz ; Achat d'électricité totale ; Consommation d'électricité interne ; Production thermique ; Production frigorifique ; Emissions de CO₂ des centrales PNAQ ; Emissions de NO_x des centrales ; Emissions de CO₂ des véhicules ; Part d'énergie renouvelable dans la consommation interne d'énergie finale ; Gain en efficacité énergétique par rapport à 2015 (année de référence) en énergie primaire consommée/m² ; Volume des Déchets Non Dangereux (DND) collectés ; Volume des DND internes collectés ; Répartition des DND internes par filière de traitement ; Volume des Déchets Dangereux internes collectés.

Informations qualitatives environnementales : Optimisation de l'efficacité énergétique ; Bilan des émissions de CO₂ ; Exploitation des ICPE ; Mobilisation sur la limitation des nuisances sonores.

Informations qualitative sociétales : Concertation parties prenantes dans le cadre de la mise à jour de l'analyse de matérialité ; Renforcement de la prévention de la corruption ; Éthique et sécurisation des processus achats et approvisionnements ; Suivi de la performance sociale et environnementale des fournisseurs ; Mesures en faveur de la sécurité aéroportuaire et protection des personnes.

² Aéroports de Paris SA pour les indicateurs sociaux, Aéroport Paris-Orly pour tous les indicateurs environnementaux et Aéroport-Paris Charles de Gaulle pour les indicateurs environnementaux suivants : Consommation de gaz, Consommation interne d'électricité, Production frigorifique, Emissions de CO₂ des centrales PNAQ, Emissions de NO_x des centrales, Volume de déchets non dangereux internes collectés, Volume de déchets dangereux internes collectés



Rapport du commissaire aux comptes, désigné organisme tiers indépendant, sur les informations sociales, environnementales et sociétales figurant dans le rapport de gestion 2017

Enfin, nous avons apprécié la pertinence des explications relatives, le cas échéant, à l'absence totale ou partielle de certaines informations.

Nous estimons que les méthodes d'échantillonnage et tailles d'échantillons que nous avons retenues en exerçant notre jugement professionnel nous permettent de formuler une conclusion d'assurance modérée ; une assurance de niveau supérieur aurait nécessité des travaux de vérification plus étendus. Du fait du recours à l'utilisation de techniques d'échantillonnage ainsi que des autres limites inhérentes au fonctionnement de tout système d'information et de contrôle interne, le risque de non-détection d'une anomalie significative dans les Informations RSE ne peut être totalement éliminé.

Conclusion

Sur la base de nos travaux, nous n'avons pas relevé d'anomalie significative de nature à remettre en cause le fait que les Informations RSE, prises dans leur ensemble, sont présentées, de manière sincère, conformément au Référentiel.

3. Attestation d'assurance raisonnable sur une sélection d'informations RSE

Nature et étendue des travaux

Concernant les informations sélectionnées par la société et identifiées par le signe ✓, nous avons mené des travaux de même nature que ceux décrits dans la partie 2 ci-dessus pour les informations RSE considérées les plus importantes mais de manière plus approfondie, en particulier en ce qui concerne le nombre de tests.

L'échantillon sélectionné représente entre 90% et 100% des informations sociales publiées et entre 40% et 98% des informations environnementales publiées et identifiées par le signe ✓.

Nous estimons que ces travaux nous permettent d'exprimer une assurance raisonnable sur les informations sélectionnées par la société et identifiées par le signe ✓.

Conclusion

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

Neuilly-sur-Seine, le 6 mars 2018

L'un des commissaires aux comptes,

Deloitte & Associés

Olivier BROISSAND



7.3 Note méthodologique du reporting social, sociétal et environnemental

La démarche de *reporting* social sociétal et environnemental du Groupe ADP repose sur :

- ◆ le système de reporting prévu par les articles L. 225-102-1 et R. 225-104 à R. 225-105 du Code de commerce français ;
- ◆ et les principes de transparence de la Global Reporting Initiative (GRI 4), référentiel international en termes de reporting développement durable en cohérence avec la norme ISO 26000 relative à la responsabilité sociétale des organisations.

La période de *reporting* social 2017 est fondée sur une année calendaire (du 1^{er} janvier au 31 décembre 2017) pour assurer une cohérence avec la réglementation française et le bilan social des sociétés françaises.

La période de *reporting* environnemental est fondée sur une année glissante du 1^{er} octobre 2016 au 30 septembre 2017, à l'exception des émissions de CO₂ et des NO_x des centrales qui restent en année calendaire.

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 et les sociétés (contrôlées) du groupe et des filiales détenues à 50 % ou plus consolidées par intégration globale : ADP Ingénierie, ADP International (anciennement Aéroports de Paris Management), Hub One et TAV Airports, à l'exception de Média Aéroports de Paris qui représente moins de 1% des effectifs du Groupe.

Certains indicateurs et données ne portent que sur le périmètre d'Aéroports de Paris. Le périmètre est précisé pour chaque indicateur dans le tableau des indicateurs sociaux du rapport de gestion. Il sera élargi à l'ensemble de Groupe ADP pour tous les indicateurs sociaux dans les années à venir.

Domaine environnemental

Le *reporting* environnemental et sociétal est réalisé sur le périmètre des activités d'Aéroports de Paris à l'exception des cas particuliers indiqués ci-dessous.

Ces règles de consolidation s'appliquent à tous les indicateurs du *reporting* environnemental et sociétal.

Les données environnementales quantitatives des filiales détenues ne sont pas intégrées au rapport de gestion au vu des impacts et de la représentativité des données par rapport à Aéroports de Paris et du caractère non significatif des données à l'exception des émissions de CO₂. Aéroports de Paris regroupe en effet les trois plates-formes aéroportuaires Paris-Charles de Gaulle, Paris-Orly et Paris-Le Bourget. Les actions environnementales et sociétales des filiales

d'Aéroports de Paris sont néanmoins intégrées dans les paragraphes opportuns du rapport de gestion 2017.

Le périmètre des émissions de CO₂ du scope 3 recouvre les émissions de CO₂ liées aux avions, aux accès des passagers et des salariés, aux déplacements professionnels de l'ensemble des salariés, aux véhicules d'assistance en escale (GSE), aux groupes auxiliaires de puissance des avions (APU), au traitement des déchets internes et consommations des bâtiments tiers.

Variation de périmètre

Les variations de périmètre sont prises en compte à la date de leur mise en service effective.

- ◆ 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.

Toutefois, il est toléré que des acquisitions, cessions, créations ou gains de contrats soient pris en compte uniquement après une pleine année d'exploitation selon l'activité exercée.

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*).

Une variation de périmètre a eu lieu entre le *reporting* de 2016 et celui de 2017 : la filiale Hub Safe a été vendue (80 % du capital) et Aéroports de Paris a renforcé sa position dans capital de TAV Airport (46,12 % du capital) et intègre globalement depuis le 2nd semestre 2017 les résultats de TAV Airports. Pour l'exercice 2017, il a été décidé de ne pas intégrer TAV Airports dans le reporting social (à l'exception de l'effectif moyen annuel publié sur le périmètre Groupe incluant TAV Airports), environnemental et sociétal. Cette intégration est néanmoins prévue en 2018 au terme d'une année complète d'exploitation.

Méthodologie de reporting

La collecte et les méthodes de calcul et de consolidation sont définies par des procédures rassemblées dans les protocoles de *reporting* social et environnemental. La diffusion de ces protocoles est réalisée auprès des personnes impliquées à tous niveaux dans l'élaboration du *reporting*.

Pertinence et choix des indicateurs

Les indicateurs publiés par Aéroports de Paris visent à rendre compte, en toute transparence, des résultats annuels du groupe en matière de responsabilité sociétale et, le cas échéant, des attentes des parties prenantes. Le choix des indicateurs s'effectue au regard des impacts sociaux, environnementaux et sociétaux de l'activité des sociétés du groupe et des risques associés aux enjeux stratégiques de l'entreprise.



Note méthodologique du reporting social, sociétal et environnemental

Les données choisies reposent sur un socle commun répondant :

- ◆ aux engagements et à la politique de responsabilité sociétale d'Aéroports de Paris ;
- ◆ aux obligations réglementaires fixées par le gouvernement français ;
- ◆ aux performances et impacts du groupe relatifs aux principaux enjeux.

Les **indicateurs sociaux** publiés par Aéroport de Paris se basent sur trois niveaux d'indicateurs :

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

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

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

- ◆ la préservation des ressources et les consommations d'énergie, d'eau et de matières premières ;
- ◆ les pollutions et la gestion des déchets ;
- ◆ le changement climatique et l'adaptation ;
- ◆ les certifications et les projets labellisés ;
- ◆ la formation et la sensibilisation à l'environnement ;
- ◆ les dépenses pour prévenir les conséquences de l'activité sur l'environnement.

Le choix des indicateurs environnementaux a été réalisé selon une approche pertinente facilitant la compréhension des enjeux réels du groupe et la comparaison avec des entreprises du même secteur. Ce choix tient compte également de la disponibilité des données au moment de la rédaction du rapport de gestion, ces enjeux sont détaillés dans le rapport de Responsabilité sociétale.

Limites méthodologiques et spécificités

Les méthodologies utilisées pour certains indicateurs sociaux et environnementaux peuvent présenter des limites du fait :

- ◆ de la variation des corps de métiers entre Aéroports de Paris et ses filiales ;
- ◆ des particularités des lois sociales de certains pays ;
- ◆ de la variation du périmètre d'activité d'une année sur l'autre ;
- ◆ de la difficulté de récupérer de l'information en cas de sous-traitance et/ou de société en participation avec des partenaires extérieurs ;
- ◆ des modalités de collecte et de saisie de ces informations ;
- ◆ de la disponibilité des données durant l'exercice de reporting.

Le rapport de gestion 2017 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.

Depuis 2014, la consolidation des données de consommation d'électricité interne est calculée selon la méthodologie de l'*Airport Carbon Accreditation*.

L'indicateur consommation d'eau potable (interne + externe) inclut un pourcentage pertes réseaux d'environ 13 %. Ces pertes réseaux ne sont en revanche pas prises en compte dans le calcul de l'indicateur consommation interne d'eau potable.

Pour les indicateurs déchets :

- ◆ une partie des déchets de chantier est prise en compte par les prestataires chargés de la construction et n'est pas comptabilisée dans le volume total de déchets non dangereux (DND) collectés ;
- ◆ Paris-Charles de Gaulle : l'indicateur volume des déchets industriels dangereux internes collectés inclut une part non-significative de déchets dangereux produits par des acteurs externes ;
- ◆ dans la répartition des DND internes par filière de traitement (présentée au tableau des indicateurs environnementaux), le pourcentage de déchets valorisés recouvre la part de déchets générés en interne, y compris les déchets générés en aéroport (passagers, commerces), faisant l'objet d'une valorisation matière. Le pourcentage de déchets incinérés recouvre la part de déchets faisant l'objet d'une valorisation énergétique. Le pourcentage de déchets enfouis recouvre la part de déchets faisant l'objet d'un enfouissement.

Pour les indicateurs sociaux :

- ◆ l'effectif moyen est calculé en ETP sur la base de l'effectif inscrit CDI et CDD et contrats particuliers (contrats de professionnalisation, d'apprentissage, d'accompagnement dans l'emploi, emplois d'avenir), hors Président-directeur général et directeur général Délégué ;
- ◆ l'effectif géré comprend l'effectif présent et les suspensions de contrat au 31 décembre ;
- ◆ le taux de féminisation est calculé sur l'effectif géré CDI et CDD au 31 décembre ;
- ◆ les salariés dont le contrat se termine le 31 décembre sont comptabilisés dans les effectifs présents au 31 décembre 2017 ainsi que dans les départs de l'année 2017 ;
- ◆ le nombre d'heures de formation est calculé pour les salariés en CDI ou CDD. Le nombre d'heures moyen de formation par salarié est calculé en divisant le nombre d'heures total de formation par l'effectif moyen en nombre de personnes (et non en ETP). L'effectif moyen des filiales n'est pas disponible en 2017 en nombre de personnes d'où l'absence de donnée pour cet indicateur pour les filiales.



Consolidation et contrôle interne

Chaque entité est responsable des données qu'elle fournit, tout comme la direction en charge de la consolidation de l'indicateur publié :

- les données sociales sont collectées par la direction des Ressources humaines. La source principale en est le système d'information des ressources humaines, alimenté par l'application de gestion SAP-HR. Les autres systèmes utilisés sont SAP FI- comptes sociaux et comptes consolidés et les applications spécifiques à la sécurité du travail. Le contrôle et la consolidation de ces données sont réalisés par chaque entité (Aéroports de Paris et filiales) et ensuite par la direction des Ressources humaines Groupe ;
- les données environnementales sont collectées, contrôlées, consolidées et validées au niveau de chaque direction d'aéroport par le responsable environnement et consolidées ensuite par la direction de l'Environnement et du Développement durable.

Lors des consolidations, des contrôles de cohérence sur les données sont effectués. Des comparaisons avec les résultats

des années précédentes sont effectuées. Les écarts jugés significatifs font l'objet d'une analyse et d'un traitement approfondi.

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

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

Contrôles externes

La vérification de la présence et de la sincérité des informations sociales, environnementales et sociétales publiées dans le rapport de gestion 2017 d'Aéroports de Paris en application de l'article L. 225-102-1 alinéa 7 du Code de commerce a été menée par Deloitte.

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

