



RAPPORT DE GESTION AEROPORTS DE PARIS EXERCICE 2016

Aéroports de Paris

Société anonyme au capital de 296 881 806 euros

Siège social : 291, boulevard Raspail

75675 – PARIS Cedex 14

R.C.S. Paris B 552 016 628

Sommaire

1	EVENEMENTS SIGNIFICATIFS DE L'EXERCICE.....	3
2	RESULTATS ET SITUATION FINANCIERE DE L'ANNEE 2016	9
3	RISQUE ET GESTION DES RISQUES.....	23
4	INFORMATIONS SOCIALES, ENVIRONNEMENTALES ET SOCIETALES.....	27
5	GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE.....	53
6	AUTRES INFORMATIONS.....	88
7	ANNEXES.....	91

Le présent rapport de gestion inclut le rapport de gestion d'Aéroports de Paris pour l'exercice 2016.

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

Depuis le 14 avril 2016, le Groupe ADP est la marque *corporate* du Groupe ADP, et Paris Aéroport est la marque Voyageurs.

1 EVENEMENTS SIGNIFICATIFS DE L'EXERCICE

Lancement de deux nouvelles marques Groupe ADP et Paris Aéroport

Le 14 avril 2016, Aéroports de Paris a lancé sa nouvelle marque Voyageurs, Paris Aéroport, accompagnée d'un engagement fort, "Paris vous aime", et de la bannière Groupe ADP.

Une bannière commune qui fédère l'ensemble des métiers et filiales tant en France qu'à l'international et qui porte les ambitions d'un groupe leader mondial.

Une nouvelle marque à destination des voyageurs, déployée dans les aéroports parisiens, incarnant nos engagements en matière d'accueil, de services et d'offre commerciale.

Cette marque, plus visible et cohérente, accompagnera les passagers tout au long de leurs parcours dans nos terminaux. Elle traduit l'ambition du groupe de créer une préférence parisienne forte ainsi que son engagement en faveur de l'attractivité de Paris.

Une nouvelle signature : "Paris vous aime"

Paris Aéroport annonce au monde entier "Paris vous aime", une déclaration d'amour et d'engagement auprès de nos voyageurs.

La dénomination sociale de la société anonyme Aéroports de Paris n'est pas modifiée.

Evolution du trafic

Evolution du trafic

- ♦ Trafic Groupe pondéré des taux de participation¹ 2:

Trafic Groupe (en millions de passagers)		Participations du Groupe ADP	Trafic pondéré (M Pax)	2016-2015
Groupe ADP	Paris Aéroport (CDG+ORY)	@ 100%	97,2	+1,8%
	Zagreb	@ 20,8%	0,6	+6,9%
	Jeddah-Hajj	@ 5%	0,4	+6,8%
	Amman	@ 9,5%	0,7	+4,4%
	Maurice	@ 10%	0,4	+10,6%
	Conakry	@ 29%	0,1	+27,3%
	Santiago du Chili	@ 45%	8,6	+11,3%
Groupe TAV Airports	Istanbul Atatürk	@ 38%	22,8	-2,0%
	Ankara Esenboga	@ 38%	5,0	+7,7%
	Izmir	@ 38%	4,5	-1,9%
	Autres plates-formes	@ 38%	7,3	+5,5%
TOTAL GROUPE	hors aéroports mexicains		147,0	+2,0%

- ♦ A Paris Aéroport

Paris Aéroport a accueilli un total de 97,2 millions de passagers en 2016, soit une hausse de 1,8 % par rapport à l'année précédente, dont 65,9 millions à Paris-Charles de Gaulle (+ 0,3 %) et 31,3 millions à Paris-Orly (+ 5,3 %). Le trafic a augmenté de 1,5 % au 1^{er} semestre et de 2,1 % au 2nd semestre.

¹ Directe ou indirecte – hors participation dans les aéroports mexicains cédée en octobre 2016.

² Le trafic total du Groupe ADP s'élève à 240 millions de passagers, en hausse de 2,3 % en 2016 par rapport à 2015

La répartition géographique se décompose comme suit :

Répartition géographique Paris Aéroport	2016 Variation 2016/2015	Part dans trafic total
France	+1,1%	16,8%
Europe	+3,4%	43,9%
Autre international	+0,4%	39,3%
dont		
Afrique	+1,9%	11,0%
Amérique du Nord	+0,1%	9,7%
Amérique Latine	+2,0%	3,2%
Moyen Orient	+3,6%	4,9%
Asie-Pacifique	-6,7%	6,4%
DOM-COM	+4,8%	4,1%
Total Paris Aéroport	+1,8%	100,0%

Le trafic international (hors Europe) est en légère progression (+ 0,4 %) avec une croissance sur les faisceaux suivants : DOM-COM (+ 4,8 %), Moyen-Orient (+ 3,6 %), Amérique Latine (+ 2,0 %), Afrique (+ 1,9 %) et Amérique du Nord (+ 0,1 %). Seul le faisceau Asie-Pacifique est en retrait (- 6,7 %) du fait notamment de la baisse du trafic avec le Japon et la Malaisie.

Le trafic Europe (hors France) est en progression (+ 3,4 %), tiré par le dynamisme des compagnies *low-cost*.

Le trafic France est en croissance (+ 1,1 %).

Le nombre de passagers en correspondance augmente de 1,2 %. Le taux de correspondance s'est établi à 23,9 %, en baisse de 0,1 point.

Le nombre de mouvements d'avions (707 403) est en hausse de 1,0 %.

Le taux de remplissage est en hausse de 0,9 point, à 83,8 %.

L'activité fret et poste est en hausse de 1,2 % avec 2 243 160 tonnes transportées.

Nominations au sein du Groupe ADP

Suite à la nomination de Patrick Jeantet à la Présidence de SNCF Réseau, **Augustin de Romanet, Président-directeur général d'Aéroports de Paris SA - Groupe ADP** a procédé aux nominations suivantes :

A compter du 26 mai 2016 :

- ◆ Edward Arkwright est nommé Directeur Général exécutif, en charge du développement, de l'ingénierie, et de la transformation.
- ◆ Philippe Pascal est nommé Directeur Général Adjoint, Finances, Stratégie et Administration.
- ◆ Guillaume Sauvé, Directeur Ingénierie et Aménagement intègre le Comité Exécutif du Groupe. Il est rattaché à Edward Arkwright.

- ◆ Patrick Collard, Directeur Délégué à la présidence et membre du Comité Exécutif, assurera les relations extérieures du groupe, la mise en place du nouveau siège, le pilotage des accueils officiels et de la Fondation Groupe ADP.
- ◆ Gisèle Rossat-Mignod, actuelle Directrice des affaires publiques, est également nommée Directrice de cabinet du Président-directeur général.

Suite à ces nominations, le comité exécutif d'Aéroports de Paris SA est composé de :

Augustin de Romanet, Président-directeur général, seul mandataire social

Edward Arkwright : Directeur général exécutif, en charge du développement, de l'ingénierie, et de la transformation.

Laure Baume : Directrice générale adjointe, Directrice Clients

Antonin Beurrier : Directeur général adjoint en charge de l'International

Franck Goldnadel : Directeur général adjoint, Directeur chargé des opérations aéroportuaires et Directeur de l'aéroport Paris-Charles de Gaulle

Philippe Pascal : Directeur général adjoint, Finances, Stratégie et Administration

Patrick Collard : Directeur délégué à la Présidence

Serge Grzybowski : Directeur de l'Immobilier

Didier Hamon : Secrétaire général du Groupe

Alice-Anne Médard : Directrice des Ressources Humaines

Franck Meyrede : Directeur de l'aéroport Paris-Orly

Benjamin Perret : Directeur de la Communication

Guillaume Sauvé : Directeur Ingénierie et Aménagement.

Atteinte de l'objectif 2015 de ROCE régulé à 3,8 %

Le ROCE¹ (*return on capital employed*, ou retour sur capitaux employés) du périmètre régulé s'élève à fin 2015 à 3,8 % après impôts, en ligne avec l'objectif de la période 2011-2015².

Le résultat opérationnel de régulation³ pour l'exercice 2015 s'élève à 309 millions d'euros, 191,6 millions d'euros après impôts (taux d'imposition utilisé en 2015 à 38 %) et la base d'actifs régulés au 31 décembre 2015 s'élève à 5 090 millions d'euros.

Retraitement des comptes 2015 pour base de comparaison avec 2016

Pour mémoire, la modification des clés de répartition analytique de la base d'actifs régulés, proposée par le Groupe ADP en janvier 2015⁴ et confirmée par la Commission Consultative Aéroportuaire, a eu un impact sur l'EBITDA et le résultat opérationnel courant (y compris MEE opérationnelles) des segments Activités Aéronautiques, Commerces et Services et Immobilier au 1^{er} janvier 2016. Les comptes annuels 2016 devant être publiés le 22 février 2017 prendront en compte ce changement de clés de répartition analytique.

Afin de faciliter la lecture et la compréhension de la performance du Groupe en 2016 par rapport à 2015, des comptes retraités⁵ segmentés 2015 ont été établis et se présentent en Annexe 1.

Approbation des redevances aéroportuaires pour la période 2016-2017

Aéroports de Paris SA précise que l'Autorité de supervision indépendante des redevances aéroportuaires (ASI) a homologué les tarifs des redevances aéroportuaires applicables au titre de la période du 1^{er} avril 2016 au 31 mars 2017. Conformément aux dispositions réglementaires applicables, cette homologation a eu un effet rétroactif au 1^{er} avril 2016.

Suite au refus d'homologation par l'ASI le 2 août dernier des tarifs initialement proposés⁶, Aéroports de Paris SA a proposé à l'ASI une nouvelle grille tarifaire 2016 légèrement modifiée, prenant en compte les remarques de l'ASI sur l'allègement de la redevance d'atterrissage

applicable aux aéronefs de moins de 40 tonnes. Cette modification est neutre économiquement sur les revenus d'Aéroports de Paris SA. La grille tarifaire homologuée est disponible sur le site internet du Groupe ADP, à l'adresse suivante : www.parisaeroport.fr/entreprises/services-aux-compagnies-aeriennes/tarifs-redevances.

Évolution des redevances aéroportuaires au 1^{er} avril 2016

Au 1^{er} avril 2016, les tarifs des redevances principales et accessoires (hors redevance PHMR⁷) sont restés stables, en moyenne et à périmètre constant.

Réalisation d'une opération d'actionariat salarié

Le Groupe s'est engagé au cours du second semestre 2015 sur une opération d'actionariat salarié, qui a été définitivement réalisée au cours du premier semestre de l'année 2016. Elle comprenait deux volets : d'une part, une offre d'acquisition d'actions de la Société à conditions préférentielles réservée aux salariés d'Aéroports de Paris et des filiales adhérentes du plan d'épargne Groupe tel que dernièrement révisé et à leurs retraités et pré-retraités ayant conservé des avoirs dans le plan ; d'autre part, une attribution gratuite et uniforme aux mêmes salariés de douze actions de la Société qui a été autorisée par l'assemblée générale extraordinaire des actionnaires du 3 mai 2016 et mise en œuvre le même jour par le conseil d'administration. Le programme de rachat d'actions autorisé par l'assemblée générale des actionnaires du 18 mai 2015 a été utilisé par la Société en vue de la réalisation de cette opération.

Droits de vote double depuis le 3 avril 2016

En application de l'article L 225-123 du Code de commerce, certains actionnaires disposent automatiquement d'un droit de vote double depuis le 3 avril 2016⁸.

Dividende 2015 voté par l'assemblée générale

L'assemblée générale des actionnaires du 3 mai 2016 a voté la distribution d'un dividende de 2,61 euros par

¹ Return On Capital Employed se définissant comme le retour sur capitaux engagés (RCE ou « ROCE ») calculé comme le résultat opérationnel du périmètre régulé après impôt normatif sur les sociétés rapporté à la base d'actifs régulés (valeur nette comptable à l'arrêté des comptes des actifs corporels et incorporels relatifs au périmètre régulé, augmenté du besoin en fonds de roulement de ce périmètre)

² Objectifs 2015 précisés par communiqué de presse de la mise à disposition du dossier public de consultation du 19 janvier 2015 disponible sur le site Internet www.groupeadp.fr

³ EBE - autres produits et charges courants - dotations aux amortissements des immobilisations et aux provisions d'exploitation - moins values de cession d'actifs - participation des salariés au résultat. La réconciliation avec les comptes

sociaux est présentée en annexe A8 du Contrat de Régulation Economique 2016-2020, disponible sur www.groupeadp.fr, rubrique Finances / Régulation

⁴ Voir le dossier public de consultation du CRE 2016-2020, disponible sur www.groupeadp.fr

⁵ Y compris intégration globale de Media Aéroports de Paris, précédemment comptabilisé en mise en équivalence opérationnelle

⁶ Voir communiqué de presse du 4 août 2016 disponible sur www.groupeadp.fr

⁷ Personne handicapée ou à mobilité réduite.

⁸ Voir à ce sujet le chapitre 21.2 du document de référence 2015, disponible sur www.groupeadp.fr.

action au titre de l'exercice 2015, avec un détachement du coupon le 31 mai 2016. Compte tenu de l'acompte en décembre 2015 (0,70 euro), le solde du dividende (1,91 euro) a été versé le 2 juin 2016. Ce dividende correspond à un taux de distribution de 60 % du résultat net part du Groupe de l'exercice 2015, inchangé depuis celui de l'exercice 2013.

Versement d'un acompte sur le dividende 2016

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 2016, cet acompte sur dividende s'élève à 70 millions d'euros, soit un montant par action de 0,70 euro. Le détachement du coupon de l'acompte sur dividende est intervenu le 7 décembre 2016 et la mise en paiement de l'acompte sur dividende au titre de 2016 est intervenue le 9 décembre 2016.

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

Le 7 mars 2016, à la suite des informations reprises par la presse, relatives à l'autorisation donnée à Aéroports de Paris par le Gouvernement Vietnamien d'entrer au capital d'Airports Corporation of Vietnam (ACV) à hauteur de 20 %, Aéroports de Paris confirme avoir déposé un dossier de pré-qualification dans le cadre de la procédure de consultation organisée par le Ministère des Transports Vietnamiens il y a quelques mois et précise avoir été invité à négocier de manière exclusive par les autorités vietnamiennes. Les conditions financières, industrielles et de gouvernance de la cession des 20 % du capital d'ACV offerts à la vente ne sont pas encore définies. En date du 8 janvier 2017, Aéroports de Paris, ACV et le ministère des transports ont signé un protocole non engageant définissant certains principes de la prise de participations.

Le Groupe ADP est entré en discussions exclusives avec les autorités cubaines concernant le développement de l'aéroport international de la Havane

Le Groupe ADP, au travers d'ADP Management en association avec TAV Airports, et en consortium avec Bouygues Bâtiment International, filiale de Bouygues Construction, après avoir été informé le 4 août 2016 par communiqué de presse de l'ACN¹ que les autorités cubaines l'avaient sélectionné pour entrer en discussions exclusives concernant le projet de développement de l'aéroport international José Martí de la Havane ont signé avec les autorités cubaines un accord définissant

notamment les étapes et travaux à réaliser avant la signature d'un accord de concession.

Le projet de développement de l'aéroport international de la Havane prévoit notamment à court terme la rénovation, l'extension et l'exploitation des terminaux internationaux existants.

Ces développements viseront à offrir dès 2020 une capacité d'accueil, à La Havane, supérieure à 10 millions de passagers par an, alors que le trafic actuel est proche de 5 millions de passagers et que les annonces d'ouverture du trafic aérien, notamment vers les États-Unis, laissent présager d'une croissance rapide des besoins sur la plateforme.

Le projet inclut également le développement à terme de l'aérodrome de San Antonio de los Baños, à l'ouest de la capitale.

Le Groupe ADP a converti ses titres SETA en actions de l'opérateur aéroportuaire mexicain OMA et a vendu ces actions tout en maintenant sa mission d'assistance technique et opérationnelle avec SETA

Le Groupe ADP a annoncé le 6 octobre 2016 avoir informé Empresas ICA (BMV: ICA) et Grupo Aeroportuario del Centro Norte, connu sous le nom d'OMA (NASDAQ: OMAB; BMV: OMA), qui opère 13 aéroports internationaux au centre et au nord du Mexique, de sa décision d'exercer son option d'échange des 25,5 % détenus dans la société SETA (Servicios de Tecnología Aeroportuaria S.A. de C.V.), le partenaire stratégique d'OMA, contre des actions de classe B d'OMA, pour 4,3 % (environ 3,2 % nets d'impôts) du capital d'OMA, détenu par SETA.

Le 10 octobre 2016, Groupe ADP a annoncé avoir achevé la vente de la totalité de cette participation de 4,3 % (3,2 % net de taxes) dans l'opérateur aéroportuaire mexicain OMA via un placement privé international. A la suite de cette transaction, le Groupe ADP n'est plus actionnaire d'OMA ni de SETA. L'opération a généré une plus-value avant impôts de 58 millions d'euros (y compris la quote-part de résultat mise en équivalence jusqu'à la date de cession de 5 millions d'euros).

Le Groupe ADP a été extrêmement satisfait de son partenariat stratégique avec OMA via la co-entreprise SETA détenue avec ICA depuis 2000.

Le Groupe ADP, ICA et SETA entendent maintenir une relation dans laquelle le Groupe ADP va continuer à fournir à SETA ses services d'assistance technique et opérationnelle dans le cadre d'accords de service appropriés. Un membre du Groupe ADP représentera notamment SETA au Conseil d'administration d'OMA

¹ Agencias Cubanas de Noticias

jusqu'à la prochaine Assemblée Générale des actionnaires.

Projet de cession de TAV Construction

L'augmentation de l'exposition de TAV Construction aux projets de construction non aéroportuaires a conduit le management du Groupe ADP à engager fin décembre 2016 la cession de la totalité de sa participation dans la société TAV Yatirim Holding (TAV Investment), soit 49% du capital de cette holding laquelle détient 100% de TAV Construction.

Au 31 décembre 2016, cette cession est considérée comme hautement probable et devrait, compte tenu de l'avancement des négociations avec des acquéreurs potentiels, se réaliser en 2017. En 2016, les titres TAV Construction ont été dépréciés de 45 millions d'euros puis ont été reclassés en "Actifs détenus en vue de la vente" au 31 décembre 2016.

Cession du siège social d'Aéroports de Paris SA au 291 boulevard Raspail à Paris

Le Groupe a conclu en mars 2015 un acte de vente portant sur son siège social situé à Paris. Le transfert de propriété étant effectif au 1^{er} juillet 2016, cette transaction a donné lieu à la comptabilisation d'une plus-value d'un montant d'environ 22 millions d'euros après impôts sur le 2nd semestre 2016.

Révision des prévisions 2016 de TAV Airports

Le 27 juillet 2016, à la suite des incidents sécuritaires survenus en Turquie et dans le monde, affectant le trafic passager et le mix trafic, TAV Airports a révisé ses prévisions 2016 :

- ◆ Trafic international origine / destination à Istanbul Atatürk en retrait de 20 % en 2016 par rapport à 2015 ;
- ◆ Stabilité du chiffre d'affaires en 2016 par rapport à 2015 : chiffre d'affaires publié de 1 092 millions d'euros : (soit + 1 % par rapport à 2015) ;
- ◆ Baisse de 8-10 % de l'EBITDAR en 2016 par rapport à 2015 ; EBITDA 2016 publié de 445 millions d'euros (soit - 9 % par rapport à 2015) ;
- ◆ Baisse significative du résultat net en 2016 par rapport à 2015 : Résultat net publié de 127 millions d'euros (soit - 39 % par rapport à 2015).

TAV Airports précise également que tous les moyens sont mis en œuvre afin de limiter la baisse des indicateurs opérationnels et qu'un contrôle strict sur les coûts est en cours d'implémentation en réponse à la situation actuelle.

Pour mémoire, les prévisions 2016 précédemment publiées le 12 février 2016, sous conditions normales, étaient les suivantes :

- ◆ Croissance du trafic de 7 à 9 % pour le trafic de TAV Airports, et pour l'aéroport d'Istanbul Ataturk ;
- ◆ Croissance du chiffre d'affaires attendue de +7 à 9 % ;
- ◆ Croissance de l'EBITDAR attendue de +7 à 9 % ;
- ◆ Croissance du résultat net part du Groupe attendue de +10 à 12 %. Révisions des prévisions 2016 intervenues en 2016.

1

Événements significatifs de l'exercice

Comptes consolidés du Groupe ADP de l'année 2016

	Prévisions 2016 initiales publiées en février 2016	Prévisions 2016 remises à jour le 28 juillet 2016 ¹	Prévisions 2016 à jour le 10 octobre 2016 ²
Hypothèse de croissance du trafic	+ 2,3 % par rapport à 2015	+ 2,3 % par rapport à 2015 (inchangé)	Entre +1,0 % et +1,5 % par rapport à 2015
EBITDA³ consolidé	Légère croissance par rapport à 2015, conforme à la trajectoire 2016-2020 de croissance de l'EBITDA de 30 à 40 % en 2020 par rapport à 2014	Légère croissance par rapport à 2015	Stabilité par rapport à 2015
Résultat net part du groupe	Hausse supérieure ou égale à 10 % par rapport à 2015, y compris impact de la plus-value de la vente du siège social actuel (estimée à 22 millions d'euros après impôts)	Léger retrait du RNPG en 2016 par rapport à 2015, associé à une légère croissance organique (hors i/ plus-value de la vente du siège social actuel et ii/ impact de la quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence opérationnelles du segment International et développements aéroportuaires)	Léger retrait du RNPG en 2016 par rapport à 2015
Dividende 2016	Maintien du taux de distribution à 60 % du RNPG Versement d'un acompte prévu en décembre 2016	Maintien du taux de distribution à 60 % du RNPG Versement d'un acompte prévu le 9 décembre 2016 (inchangé)	Maintien du taux de distribution à 60 % du RNPG Versement d'un acompte prévu le 9 décembre 2016 (inchangé)

La révision des prévisions 2016 de résultat net part du Groupe ADP en juillet 2016 était principalement due aux difficultés de nos participations à l'international.

La révision des prévisions 2016 d'EBITDA et de résultat net part du Groupe ADP en octobre 2016 était principalement due (i) au développement du trafic cet été à Paris Aéroport et (ii) aux difficultés de TAV Construction.

¹ Prévisions publiées le 28 juillet 2016 dans le communiqué de résultats du 1er semestre 2016, disponible sur www.groupeadp.fr

² Prévisions publiées le 10 octobre 2016 dans le communiqué de trafic du mois du septembre 2016, disponible sur www.groupeadp.fr

³ Chiffre d'affaires et des autres produits ordinaires diminués des achats et charges courantes opérationnelles à l'exclusion des amortissements et des dépréciations d'actifs corporels et incorporels

2 RESULTATS ET SITUATION FINANCIERE DE L'ANNEE 2016

2.1 Comptes consolidés du Groupe ADP de l'année 2016

Chiffres clés du Groupe ADP

(en millions d'euros)	2016	2015 retraité	2016/2015
Chiffre d'affaires	2 947	2 935	+0,4%
EBITDA	1 195	1 191	+0,4%
Résultat opérationnel courant (yc MEE opérationnelles)	664	791	-16,1%
Résultat opérationnel (yc MEE opérationnelles)	696	791	-12,0%
Résultat des sociétés mises en équivalence non-opérationnelles	59	6	+53M€
Résultat financier	(115)	(106)	+8,7%
Impôts sur les bénéfices	(202)	(258)	+1,2%
Résultat net part du Groupe	435	430	+1,2%

Analyse du compte de résultat 2016 du Groupe ADP

Sauf indication contraire, les pourcentages mentionnés dans ce rapport comparent les données de l'exercice 2016 aux données comparables de l'exercice 2015¹.

Chiffre d'affaires

(en millions d'euros)	2016	2015 retraité	2016/2015
Chiffre d'affaires	2 947	2 935	+0,4%
Activités aéronautiques	1 743	1 735	+0,5%
Commerces et services	941	935	+0,7%
Immobilier	263	265	-0,8%
International et développements aéroportuaires	97	96	+1,0%
Autres activités	223	215	+3,6%
Eliminations inter-segments	(320)	(312)	+2,9%

Le **chiffre d'affaires consolidé** du Groupe ADP est en hausse de 0,4 %, à 2 947 millions d'euros sur l'année 2016, principalement du fait de :

- ♦ la croissance du produit des redevances aéronautiques (+ 0,5 %, à 1 003 millions d'euros), portée par la dynamique du trafic passagers (+ 1,8 % sur les plates-formes parisiennes) et la hausse des tarifs du 1^{er} avril 2015 au 31 mars 2016 (+ 2,4 %),
- ♦ la progression du produit des redevances spécialisées (+ 5,8 %, à 220 millions d'euros),
- ♦ la bonne performance des loyers issus des bars et restaurants (+ 24,6 % à 39 millions d'euros) et des boutiques côté ville (+ 21,4 % à 18 millions d'euros),
- ♦ et de la hausse d'activité d'Hub One (+ 5,1 %, à 144 millions d'euros) et d'Aéroports de Paris Management (+28,1 %, à 23 millions d'euros).

Ces éléments favorables sont cependant compensés par :

- ♦ la diminution des revenus liés à la sûreté et à la sécurité aéroportuaire (- 1,4 %, à 480 millions d'euros) lié à un effet base défavorable,
- ♦ et la baisse du produit des loyers des boutiques côté pistes (- 4,0 %, à 299 millions d'euros).

Le montant des éliminations inter-segments² s'élève à 320 millions d'euros sur l'année 2016.

¹ Voir comptes retraités en annexe

² Chiffre d'affaires interne réalisé entre segments

EBITDA

(en millions d'euros)	2016	2015 retraité	2016/2015
Chiffre d'affaires	2 947	2 935	+0,4%
Charges courantes	(1 807)	(1 747)	+3,4%
Achats consommés	(113)	(110)	+3,1%
Services externes	(707)	(672)	+5,1%
Charges de personnel	(698)	(712)	-1,9%
Impôts et taxes	(262)	(238)	+10,2%
Autres charges d'exploitation	(27)	(15)	+76,9%
Autres charges et produits	56	4	+52M€
EBITDA	1 195	1 191	+0,4%
EBITDA / Chiffre d'affaires	40,6%	40,6%	-

Les **charges courantes du Groupe** sont en hausse de 3,4 %, à 1 807 millions d'euros sur l'année 2016, sous l'effet de charges non récurrentes (voir ci-dessous) et de la hausse des taxes locales qui compensent la baisse des charges de personnel. L'impact négatif des charges non récurrentes identifiées s'élève à 44 millions d'euros (dont notamment l'impact du lancement du nouvel univers de marque et du programme de fidélité, de provisions fiscales et pour litiges et d'autres charges non récurrentes). Les charges courantes de la maison-mère sont en croissance de 2,7 % en 2016.

Hors les charges non récurrentes citées ci-dessus, la croissance des charges courantes du Groupe (+0,9 %) et celle de la maison-mère (stables) sont maîtrisées.

La progression des charges courantes du Groupe se répartit ainsi :

- ◆ Les **achats consommés** sont en progression de 3,1 %, à 113 millions d'euros, du fait principalement de la hausse d'activité de Hub One (voir infra).
- ◆ Les **charges liées aux services externes** augmentent de 5,1 %, à 707 millions d'euros, sous l'effet notamment de charges non récurrentes, liées au lancement du nouvel univers de marque du Groupe ADP et du programme de fidélité, pour environ 10 millions d'euros, et de la hausse des frais d'entretien et de réparation.
- ◆ Les **charges de personnel** sont en baisse de 1,9 % et s'établissent à 698 millions d'euros, en raison de la baisse des frais de personnel indirects. Les effectifs moyens du groupe s'élèvent à 8 947 employés¹ en 2016, en baisse de 0,7 %².

(en millions d'euros)	2016	2015 retraité	2016/2015
Charges de personnel	698	712	-1,9%
Aéroports de Paris	553	571	-3,1%
Filiales	145	141	+2,8%
Effectifs moyens Groupe (équivalents temps plein)	8 947	9 008	-0,7%
Aéroports de Paris	6 478	6 553	-1,1%
Filiales	2 469	2 455	-0,6%

- ◆ Le montant des **impôts et taxes** est en hausse de 10,2 %, à 262 millions d'euros, en raison notamment de l'augmentation de la fiscalité locale.
- ◆ Les **autres charges d'exploitation** s'inscrivent en hausse de 76,9 %, à 27 millions d'euros, principalement du fait d'un effet base défavorable lié à une indemnité perçue en 2015 pour 4 millions d'euros.

Les **autres charges et produits** représentent un produit net de 56 millions d'euros, en hausse de 52 millions d'euros du fait d'éléments favorables non récurrents pour environ 38 millions d'euros, principalement identifiés sur le 1^{er} semestre 2016. Ces éléments favorables sont notamment composés d'autres produits issus de la résolution de litiges anciens et de reprises de provisions et de dépréciations de créances.

L'**EBITDA** est donc en légère croissance (+ 0,4 %, à 1 195 millions d'euros), grâce à la maîtrise des charges, les éléments non récurrents favorables et défavorables se compensant.

Le taux de marge brute³ pour l'année 2016 est stable par rapport à 2015 à 40,6 %.

¹ Equivalent temps plein

² Les effectifs moyens de la maison-mère sont en retrait de 1,1 % en 2016

³ EBITDA / chiffre d'affaires

Résultat net part du Groupe

(en millions d'euros)	2016	2015 retraité	2016/2015
EBITDA	1 195	1 191	+0,4%
Dotations aux amortissements	(479)	(458)	+4,7%
Quote-part de résultat des MEE opérationnelles après ajustements liés aux prises de participation	(52)	58	-110M€
Quote-part de résultat des mises en équivalence opérationnelles avant ajustements liés aux prises de participation	3	105	-103M€
Ajustements liés aux prises de participation dans les MEE opérationnelles ^(a)	(55)	(47)	+15,6%
Résultat opérationnel courant (yc MEE opérationnelles)	664	791	-16,1%
Autres charges et produits opérationnels	32	-	+32M€
Résultat opérationnel (yc MEE opérationnelles)	696	791	-12,0%
Résultat financier	(115)	(106)	+8,7%
Résultat des sociétés mises en équivalence non-opérationnelles	59	6	+53M€
Résultat avant impôt	640	691	-7,4%
Impôts sur les bénéfices	(202)	(258)	-21,9%
Résultat net des activités poursuivies	438	433	+1,2%
Résultat net part des intérêts minoritaires	(3)	(3)	-1,5%
Résultat net part du Groupe	435	430	+1,2%

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

Les dotations aux amortissements augmentent (+ 4,7 %, à 479 millions d'euros) du fait d'un programme d'investissements 2016 plus important que celui de 2015.

Le **résultat opérationnel courant (y compris MEE opérationnelles)** s'établit en baisse de 16,1 %, à 664 millions d'euros, pénalisé par la baisse de la quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence opérationnelles (- 52 millions d'euros contre 58 millions d'euros en 2015), après ajustements liés aux prises de participation.

Le **résultat opérationnel** n'est en retrait que de 12,0 % à 696 millions d'euros sous l'effet de la plus-value de 31 millions d'euros¹ liée à la cession du siège social.

Le **résultat financier** est une charge de 115 millions d'euros, en hausse de 8,7 % à cause essentiellement d'effets de change défavorables sur les activités internationales.

Le ratio dette nette / capitaux propres est en légère baisse à 63 % au 31 décembre 2016 contre 64 % à fin 2015². L'endettement financier net du Groupe ADP est en hausse, à 2 709 millions euros au 31 décembre 2016, contre 2 627 millions d'euros à fin 2015³.

La **quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence non opérationnelles** s'établit à 59 millions d'euros, du fait notamment de l'achèvement en octobre 2016 de la vente de la participation du Groupe ADP dans l'opérateur aéroportuaire mexicain OMA⁴, qui a généré une plus-value avant impôts de 58 millions d'euros (y compris la quote-part de résultat mise en équivalence jusqu'à la date de cession de 5 millions d'euros).

La **charge d'impôt sur les sociétés** est en retrait de 21,9 %, à 202 millions d'euros en 2016, du fait, d'une part, de la baisse du taux d'imposition théorique de 38 % à 34,43 % pour 25 millions d'euros, et d'autre part, de l'impact de l'abaissement du taux d'impôts en 2020 de 34,43 % à 28,92 % sur les impôts différés, qui génère, suite à une réévaluation des impôts différés post 2020, un produit de 29 millions d'euros en 2016.

Le taux effectif d'imposition s'élève à 29,44 % au 31 décembre 2016, et à 33,7 % hors impact de la réévaluation des impôts différés.

Compte-tenu de l'ensemble de ces éléments, le **résultat net part du Groupe** s'inscrit en légère hausse de 1,2 %, à 435 millions d'euros. Analyse des segments

La définition des différents segments est présentée en note 4.2 de l'annexe aux comptes consolidés.

¹ Avant impôts, soit une plus-value après impôts de 20 millions d'euros

² Pro forma (y compris comptes courants associés et la dette liée à l'option de vente des minoritaires)

³ Chiffres retraités 2015 – voir Annexe 1

⁴ Voir le communiqué de presse du 10 octobre 2016 (disponible sur www.groupeadp.fr)

Activités aéronautiques

(en millions d'euros)	2016	2015 retraité	2016/2015
Chiffre d'affaires	1 743	1 735	+0,5%
Redevances aéronautiques	1 003	998	+0,5%
Redevances spécialisées	220	208	+5,8%
Revenus liés à la sûreté et à la sécurité aéroportuaire	480	486	-1,4%
Autres produits	40	43	-5,0%
EBITDA	488	469	+4,1%
Résultat opérationnel courant (yc MEE opérationnelles)	186	181	+3,0%
EBITDA / Chiffre d'affaires	28,0%	27,0%	+1,0pt
Résultat opérationnel courant / Chiffre d'affaires	10,7%	10,4%	+0,3pt

En 2016, le chiffre d'affaires du segment Activités aéronautiques est en légère hausse de 0,5 % à 1 743 millions d'euros.

Le produit des **redevances aéronautiques** (redevances par passager, d'atterrissage et de stationnement) est en légère hausse de 0,5 %, à 1 003 millions d'euros en 2016, bénéficiant de la croissance du trafic de passagers (+ 1,8 %) et de la hausse des tarifs du 1^{er} avril 2015 au 31 mars 2016 (+ 2,4 %).

Le produit des **redevances spécialisées** est en hausse de 5,8 %, à 220 millions d'euros, en raison principalement de l'impact de la mise en place au 1^{er} avril 2016 de la redevance pour mise à disposition des installations de traitement des bagages en correspondance sur l'aéroport de Paris-Charles de Gaulle (+ 23,2 %, à 43 millions d'euros) et de la progression du produit de la redevance pour mise à disposition des installations de dégivrage (+ 19,6 %, à 19 millions d'euros).

Les **revenus liés à la sûreté et à la sécurité aéroportuaire** sont en baisse de 1,4 %, à 480 millions d'euros, du fait d'un effet base défavorable.

Les **autres produits** sont constitués notamment de refacturations à la Direction des Services de la Navigation Aérienne et de locations liées à l'exploitation des aérogares. Ils sont en baisse de 5,0 %, à 40 millions d'euros.

L'**EBITDA** est en hausse de 4,1 %, à 488 millions d'euros. Le taux de marge brute progresse de 1,0 pt et s'établit à 28,0 %.

Les **dotations aux amortissements** sont en hausse (+ 4,9 %), à 302 millions d'euros, du fait de la hausse du programme d'investissements en 2016 par rapport à celui de 2015.

En conséquence, le **résultat opérationnel courant** s'affiche en hausse de 3,0 %, à 186 millions d'euros en 2016.

Commerces et services

(en millions d'euros)	2016	2015 retraité	2016/2015
Chiffre d'affaires	941	935	+0,7%
Activités commerciales	449	451	-0,5%
Parcs et accès	175	176	-0,7%
Prestations industrielles	133	133	+0,6%
Recettes locatives	146	141	+3,6%
Autres produits	38	34	+11,8%
EBITDA	527	540	-2,3%
Quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence opérationnelles	1	8	-7M€
Résultat opérationnel courant (yc MEE opérationnelles)	409	440	-7,1%
EBITDA / Chiffre d'affaires	56,0%	57,7%	-1,7pt
Résultat opérationnel courant / Chiffre d'affaires	43,5%	47,1%	-3,6pt

En 2016, le chiffre d'affaires du segment Commerces et services est en hausse de 0,7 %, à 941 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 et chiffre d'affaires de la publicité) est quasiment stable (- 0,5 %) sur l'année 2016 à 449 millions d'euros.

- ◆ Au sein de cet ensemble, les loyers issus des boutiques côté pistes s'établissent à 299 millions d'euros en baisse de 4,0 % sous l'effet de la baisse du chiffre d'affaires par passager¹ de 8,0 % à 18,2 €,
- ◆ Ces effets sont partiellement compensés par la bonne performance des revenus issus des bars et restaurants, en progression de 24,6 % (à 39 millions d'euros) suite à l'augmentation des loyers liée à la prise en main en février 2016 de certains points de vente par la co-entreprise EPIGO et à la progression d'activité des boutiques côté ville, en hausse de 21,4 % (à 18 millions d'euros).

Le chiffre d'affaires des **parkings** est en légère baisse de 0,7 % et s'établit à 175 millions d'euros, en raison notamment de la diminution des recettes horaires.

Le chiffre d'affaires des **prestations industrielles** (fourniture d'électricité et d'eau) est quasiment stable (+0,6 %), à 133 millions d'euros.

Les **recettes locatives** (locations de locaux en aéroports) sont en hausse de 3,6 %, à 146 millions d'euros.

Les **recettes des autres produits** (essentiellement constitués de prestations internes) sont en hausse de 11,8 %, à 38 millions d'euros.

Media Aéroports de Paris² voit son chiffre d'affaires en progression de 4,0 %, à 54 millions d'euros grâce notamment à l'impact positif de la coupe d'Europe de football. Son EBITDA est en hausse de 12,3 % à 8 millions d'euros et son résultat net de 9,7 % à 2 millions d'euros.

L'**EBITDA** du segment est en baisse de 2,3 %, à 527 millions d'euros. Le taux de marge brute baisse de 1,7 point à 56,0 %.

La quote-part des résultats des sociétés mises en équivalences opérationnelles² (Société de Distribution Aéroportuaire, RELAY@ADP et EPIGO) est en baisse de 7 millions d'euros, à 1 million d'euros.

En conséquence, le **résultat opérationnel courant (y compris MEE opérationnelles)** s'affiche en baisse de 7,1 %, à 409 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 2015 présentés ont été retraités en conséquence – voir Annexe 1

Immobilier

(en millions d'euros)	2016	2015 retraité	2016/2015
Chiffre d'affaires	263	265	-0,8%
Chiffre d'affaires externe (réalisé avec des tiers)	211	213	-1,2%
Chiffre d'affaires interne	52	52	+0,9%
EBITDA	149	164	-9,0%
Quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence opérationnelles	(2)	(13)	+11M€
Résultat opérationnel courant (yc MEE opérationnelles)	105	105	-
EBITDA / Chiffre d'affaires	56,7%	61,9%	-5,2pt
Résultat opérationnel courant / Chiffre d'affaires	39,8%	39,4%	+0,4pt

En 2016, le chiffre d'affaires du segment Immobilier est en légère baisse de 0,8 %, à 263 millions d'euros.

Le **chiffre d'affaires externe**¹ (211 millions d'euros) est en baisse (- 1,2 %), principalement sous l'impact de l'indexation négative des revenus sur l'indice du coût de la construction au 1^{er} janvier 2016².

Le **chiffre d'affaires interne** est en légère hausse (+0,9 %), à 52 millions d'euros.

L'EBITDA s'établit en baisse de 9,0 %, à 149 millions d'euros, essentiellement en raison de la hausse des taxes locales. Le taux de marge brute s'établit en conséquence à 56,7 %, en baisse de 5,2 points.

Les dotations aux amortissements sont en baisse de 7,4 %, à 43 millions d'euros, sous l'effet de la révision de la durée de vie de certains actifs.

La quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence opérationnelles est une perte de -2 millions d'euros, contre 13 millions d'euros liés à la dépréciation d'études sur des projets de bureaux sur Cœur d'Orly en 2015.

En conséquence, le **résultat opérationnel courant (y compris MEE opérationnelles)** est stable à 105 millions d'euros par rapport à 2015.

¹ Réalisé avec des tiers (hors Groupe)

² Au 1^{er} janvier 2016, l'Indice du Coût de la Construction s'est élevé à - 0,4 %. Au 1^{er} janvier 2017, l'indice du coût de la construction s'élève à +0,5%

International et développements aéroportuaires

(en millions d'euros)	2016	2015 retraité	2016/2015
Chiffre d'affaires	97	96	+1,0%
ADP Ingénierie	75	79	-5,1%
Aéroports de Paris Management	23	18	+28,1%
EBITDA	3	(8)	+11M€
Quote-part de résultat des MEE opérationnelles après ajustements liés aux prises de participation	(51)	63	-114M€
Quote-part de résultat des mises en équivalence opérationnelles avant ajustements liés aux prises de participation	4	110	-106M€
Ajustements liés aux prises de participation dans les MEE opérationnelles ^(a)	(55)	(47)	+15,6%
Résultat opérationnel courant (yc MEE opérationnelles)	(49)	54	-103M€
EBITDA / Chiffre d'affaires	2,8%	-8,6%	+11,4pt
Résultat opérationnel courant / Chiffre d'affaires	-50,4%	56,2%	N/A

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

En 2016, le chiffre d'affaires du segment International et développements aéroportuaires est en hausse de 1,0 % à 97 millions d'euros, sous l'effet de l'accroissement du volume d'activité d'Aéroports de Paris Management. L'EBITDA du segment s'élève à 3 millions d'euros, en amélioration de 11 millions par rapport à l'année 2015 qui avait été pénalisée par des provisions d'ADP Ingénierie.

Le chiffre d'affaires d'**ADP Ingénierie** affiche une baisse de 5,1 %, à 75 millions d'euros lié à un ralentissement d'activité des succursales. L'EBITDA et le résultat opérationnel courant (y compris MEE opérationnelles) s'élèvent à 4 millions d'euros (contre des pertes de 5 millions d'euros en 2015). A fin 2016, le carnet de commandes d'ADP Ingénierie s'élève à 57 millions d'euros pour la période 2017 - 2019.

Aéroports de Paris Management voit son chiffre d'affaires progresser de 28,1 % à 23 millions d'euros, principalement grâce au contrat à Zagreb et à la reprise de la concession de l'aéroport de Santiago du Chili. Son EBITDA est nul (stable par rapport à 2015) et son résultat opérationnel courant (y compris MEE opérationnelles) est positif de 5 millions d'euros (contre un gain d'un million d'euros en 2015).

La quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence opérationnelles (**TAV Airports, TAV Construction et Schiphol Group**), après ajustements liés aux prises de participation s'établit en perte de 51 millions d'euros en 2016, contre un gain de 63 millions d'euros en 2015.

- ◆ Le groupe **TAV Airports** a réalisé¹ un chiffre d'affaires en hausse de 1 % à 1 092 millions d'euros. L'EBITDA est en baisse de 9 % à 445 millions d'euros. Le résultat net part du groupe diminue de 39 % et s'établit à 127 millions d'euros, suite à l'impact négatif de la série d'attentats en Turquie et de la tentative de coup d'Etat en 2016. La quote-part de résultat de TAV Airports avant ajustements liés aux prises de participation s'établit à 48 millions d'euros, et à -1 million d'euros après ajustements.
- ◆ L'augmentation de l'exposition de **TAV Construction** aux projets de construction non aéroportuaires a conduit le management du Groupe ADP à engager fin décembre 2016 la cession de la totalité de sa participation de 49 % dans la société holding qui détient 100 % du capital de TAV Construction. A ce titre, les titres de TAV Construction ont été dépréciés de 45 millions d'euros et ont été reclassés en "Actifs détenus en vue de la vente" au 31 décembre 2016. La quote-part de résultat de TAV Construction après ajustements liés aux prises de participation s'établit à -67 millions d'euros en 2016.
- ◆ **Schiphol Group** a réalisé un chiffre d'affaires quasi stable à 1 435 millions d'euros. Leur résultat net part du Groupe s'établit à 306 millions d'euros, en baisse de 18 %, liée à un effet base défavorable 2015. La quote-part de résultat de Schiphol après ajustements liés aux prises de participation s'établit à 12 millions d'euros en 2016, en baisse de 7 millions d'euros par rapport à 2015.

Le résultat opérationnel courant (y compris MEE opérationnelles) du segment est par conséquent une perte de 49 millions d'euros contre un gain de 54 millions d'euros en 2015.

¹ Données consolidées ajustées IFRIC 12

Autres activités

(en millions d'euros)	2016	2015 retraité	2016/2015
Chiffre d'affaires	223	215	+3,6%
<i>Hub One</i>	144	137	+5,1%
<i>Hub Safe</i>	78	77	+0,8%
EBITDA	29	27	+4,7%
Résultat opérationnel courant (yc MEE opérationnelles)	14	12	+15,1%
<i>EBITDA / Chiffre d'affaires</i>	12,9%	12,8%	+0,1pt
<i>Résultat opérationnel courant / Chiffre d'affaires</i>	6,4%	5,8%	+0,6pt

En 2016, le chiffre d'affaires du segment Autres activités est en hausse de 3,6 % à 223 millions d'euros. L'EBITDA du segment est en hausse de 4,7 % à 29 millions d'euros.

En 2016, **Hub One** voit son chiffre d'affaires augmenter de 5,1 % à 144 millions d'euros, sous l'effet de la hausse d'activité de la division *Mobility*. L'EBITDA s'élève à 22 millions d'euros, en hausse de 2,5 %. Le résultat opérationnel courant (y compris MEE opérationnelles) progresse de 17,7 %, à 8 millions d'euros.

Le chiffre d'affaires d'**Hub Safe** est en légère hausse de 0,8 % à 78 millions d'euros. L'EBITDA s'élève à 4 millions d'euros en hausse de 9,9 % par rapport à 2015. Le résultat opérationnel courant (y compris MEE opérationnelles) progresse de 8,0 %, à 4 millions d'euros.

Le **résultat opérationnel courant (y compris MEE opérationnelles)** du segment est en forte hausse de 15,1 %, à 14 millions d'euros.

Flux de trésorerie du Groupe ADP

(en millions d'euros)	2016	2015 retraité
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles	876	987
Flux de trésorerie utilisés pour les activités d'investissement	(624)	(416)
Flux de trésorerie provenant des activités de financement	(328)	(101)
Variation de la trésorerie	(76)	470
Trésorerie d'ouverture	1 732	1 262
Trésorerie de clôture	1 656	1 732

Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles

(en millions d'euros)	2016	2015 retraité
Résultat opérationnel (yc MEE opérationnelles)	696	791
Amortissements et provisions	453	426
Autres produits et charges sans incidence sur la trésorerie	31	(67)
Produits financiers nets hors coût de l'endettement	(2)	8
Capacité d'autofinancement opérationnelle avant impôt	1 178	1 159
Variation du besoin en fonds de roulement	(77)	62
Impôts payés	(226)	(233)
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles	876	987

Flux de trésorerie liés aux activités d'investissements

(en millions d'euros)	2016	2015 retraité
Investissements corporels et incorporels	(792)	(527)
Acquisitions de filiales	(20)	(49)
Cessions de filiales	71	5
Dividendes reçus	70	58
Autres flux liés aux activités d'investissement	47	97
Flux de trésorerie utilisés pour les activités d'investissement	(624)	(416)

L'année 2016 a été marquée par des investissements corporels et incorporels à hauteur de 792 millions d'euros pour le Groupe, dont 774 millions d'euros pour la Maison-mère (512 millions d'euros en 2015) et 18 millions d'euros pour les filiales (15 millions d'euros en 2015).

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

- ◆ la poursuite des travaux de construction du nouveau siège social ;
- ◆ la continuation des travaux préparatoires à la mise en place d'un système de convoyage, de tri et de sécurisation des bagages au départ des banques d'enregistrements situées à l'est du terminal 2E ;
- ◆ la rénovation de la piste 2 ;
- ◆ les études et les travaux préparatoires pour le projet de rénovation du terminal 2B et de sa jonction avec le terminal 2D ;
- ◆ le transfert de propriété des oléoducs anciennement exploités par la société SMCA ;
- ◆ les travaux de mise aux normes des systèmes de gestion et de traitement des eaux polluées en période hivernale ;
- ◆ l'achèvement de la construction du centre de correspondances longues au Hall L du Terminal 2E ;
- ◆ l'alimentation de Paris-Charles de Gaulle en 225KV ;
- ◆ le déploiement du selfboarding au terminal 2E ;
- ◆ la refonte des commerces du hall K du terminal 2E ;
- ◆ la réhabilitation de la gare RER à Roissypôle ;
- ◆ la rénovation générale du parking AB ;
- ◆ les études pour le projet de jonction de satellites internationaux du terminal 1 ;

- ◆ la réhabilitation du bâtiment de bureaux 5720.

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

- ◆ la poursuite des travaux de construction de la jonction entre l'aérogare Sud et Ouest ;
- ◆ l'achèvement de l'extension de la jetée Est du terminal Sud ;
- ◆ la première phase de la rénovation de la piste 4 ;
- ◆ la construction du nouveau pavillon d'honneur ;
- ◆ les travaux préparatoires à la rénovation de la piste 2 et à sa mise en conformité aux normes de l'Agence Européenne de Sécurité Aéronautique ;
- ◆ le commencement des travaux de 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 ;
- ◆ les travaux d'inversion des postes d'inspection filtrage et du contrôle aux frontières du processus de départ international du terminal Sud ;
- ◆ la troisième phase de la viabilisation de la zone Nord-Ouest de la plate-forme.

Sur l'aéroport du Bourget, les investissements ont porté principalement sur la création des aires avions India.

Le Groupe ADP a par ailleurs réalisé en 2015 des investissements significatifs pour ses fonctions support et sur des projets communs aux deux plateformes, notamment l'achat d'équipements d'inspection des bagages en soute nouvelle génération et les développements informatiques pour le programme de fidélité.

Le Groupe ADP 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)	2016	2015 retraité
Encaissements provenant des emprunts à long terme	7	507
Remboursement des emprunts à long terme	(4)	(179)
Dividendes versés aux actionnaires de la société mère	(258)	(311)
Autres flux provenant des activités de financement	(72)	(119)
Flux de trésorerie provenant des activités de financement	(328)	(101)

Endettement financier

Le ratio dette nette / capitaux propres est en légère baisse à 63 % au 31 décembre 2016 contre 64 % à fin 2015¹. L'endettement financier net du Groupe ADP est en hausse, à 2 709 millions euros au 31 décembre 2016, contre 2 627 millions d'euros à fin 2015².

L'endettement financier net se décompose comme suit :

(en millions d'euros)	2016	2015 retraité
Dettes financières	4 484	4 483
Instruments financiers dérivés passif	20	19
Endettement financier brut	4 504	4 501
Instruments financiers dérivés actif	(91)	(96)
Créances et comptes-courants sur des entreprises mises en équivalence	(58)	(55)
Trésorerie et équivalents de trésorerie	(1 657)	(1 734)
Dette liée à l'option de vente des minoritaires	11	11
Endettement financier net	2 709	2 627
<i>Endettement financier net / EBITDA</i>	<i>2,27</i>	<i>2,21</i>
<i>Endettement financier net / Capitaux propres (gearing)</i>	<i>63%</i>	<i>64%</i>

¹ Pro forma (y compris comptes courants associés et la dette liée à l'option de vente des minoritaires)

² Chiffres retraités 2015 – voir Annexe 1

2.2 Comptes 2016 de la société Aéroports de Paris

Compte de résultat 2016 de la société Aéroports de Paris

(en millions d'euros)	2016	2015 retraité
Chiffre d'affaires	2 744	2 735
Production immobilisée	56	47
Reprise sur provisions et transferts de charges	46	32
Subventions d'exploitation	2	1
Autres produits d'exploitation	14	4
Produits d'exploitation	2 869	2 820
Achats et charges externes	(818)	(782)
Impôts et taxes	(251)	(230)
Charges de personnel	(585)	(590)
Autres charges d'exploitation	(24)	(18)
Dotations aux amortissements et provisions	(471)	(465)
Charges d'exploitation	(2 149)	(2 087)
Résultat d'exploitation	719	733
Produits financiers	70	110
Charges financières	(143)	(156)
Résultat financier	(72)	(46)
Résultat courant avant impôts	647	687
Produits exceptionnels	121	72
Charges exceptionnelles	(133)	(111)
Résultat exceptionnel	(12)	(39)
Participation des salariés	(22)	(20)
Impôts sur les bénéfices	(214)	(233)
Résultat net	399	395

Le chiffre d'affaires réalisé par la société Aéroports de Paris est quasi stable, (+ 0,3%) à 2 744 millions d'euros en 2016 et se détaille comme suit :

(en millions d'euros)	2016	2015
Redevances aéronautiques	1 003	998
Revenus liés à la sûreté et à la sécurité aéroportuaire	480	486
Activités commerciales	432	435
Recettes locatives	326	323
Redevances spécialisées	233	222
Parcs et accès	175	177
Prestations industrielles	42	46
Autres recettes	54	48
Total	2 744	2 735

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.

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 818 millions d'euros au 31 décembre 2016 contre 782 millions d'euros l'année dernière soit une hausse de 4,6 %. Cette augmentation s'explique principalement par la hausse du poste Publicités, publications, relations publiques et du poste locations sous l'effet de charges exceptionnelles liées au lancement du nouvel univers de marque et du programme de fidélité et par la progression des charges de maintenance et réparations.

Les effectifs sont en baisse de 1,1 % à 6 478 employés en moyenne en 2016 et les charges correspondantes sont en baisse.

L'excédent brut d'exploitation baisse de 0,7 % à 1 190 millions d'euros.

Les dotations aux amortissements et provisions de la société Aéroports de Paris augmentent de 1,2 % sous l'effet d'un programme d'investissements 2016 supérieur à celui de 2015.

Le résultat d'exploitation est donc en baisse de 1,9 %, à 719 millions d'euros.

Le résultat financier est une charge de 72 millions d'euros en 2016, contre 46 millions d'euros en 2015.

Le résultat exceptionnel est une charge de 12 millions d'euros, en baisse de 69,2 % par rapport à 2015.

Le résultat net s'établit à 398 millions d'euros, en hausse de 0,9 %.

Flux de trésorerie de la société Aéroports de Paris

(en millions d'euros)	2016	2015
Résultat d'exploitation	719	734
Dotations nettes de reprise aux amortissements et provisions pour risques et charges	439	435
Produits et charges financiers (hors endettement net)	8	5
Variation du besoin en fonds de roulement	(79)	24
Impôts payés minorés des impôts encaissés	(221)	(229)
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles	867	970
Cessions de participations	3	5
Acquisition de participations	(9)	(15)
Investissements corporels et incorporels	(774)	(509)
Variation des autres actifs financiers	(6)	(5)
Produits provenant des cessions d'immobilisations (net de la variation des créances)	27	6
Dividendes reçus	32	60
Variation des dettes et avances sur acquisitions d'immobilisations	29	75
Flux de trésorerie utilisés pour les activités d'investissement	(698)	(383)
Subventions reçues au cours de la période	15	4
Cessions (acquisitions) nettes d'actions propres	12	(24)
Dividendes distribués	(258)	(311)
Encaissements provenant des emprunts à long terme	7	503
Remboursement des emprunts à long terme	(4)	(172)
Variation des autres passifs financiers	93	(23)
Intérêts financiers nets versés	(109)	(100)
Flux de trésorerie provenant des activités de financement	(244)	(122)
Variation de trésorerie et d'équivalents de trésorerie	(75)	462
Trésorerie d'ouverture	1 692	1 228
Trésorerie de clôture	1 617	1 692

2.3 Événements récents

Trafic du mois de janvier

En janvier 2017, le trafic d'Aéroports de Paris est en hausse de 7,2 % par rapport au mois de janvier 2016, avec 7,3 millions de passagers accueillis, dont 5,0 millions à Paris-Charles de Gaulle (+ 6,1 %) et 2,3 millions à Paris-Orly (+ 9,6 %).

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 informatique d'enregistrement et d'embarquement (CREWS).

Les dispositions règlementaires 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 homologué en date du 20 février 2017.

Évolution des redevances aéroportuaires

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

2.4 Perspective

Politique de distribution de dividendes

Le Conseil d'Administration du 22 février 2017 a arrêté les comptes annuels sociaux et consolidés au 31 décembre 2016. Lors de cette séance, il a décidé de soumettre au vote de la prochaine Assemblée Générale annuelle, devant se réunir le 11 mai 2017, la distribution d'un dividende de 2,64 euros par action, au titre de l'exercice 2016 minoré des 0,7€ par action d'acompte sur le dividende 2016, versé le 9 décembre 2016. Sous réserve du vote en Assemblée Générale annuelle, la date de mise en paiement interviendrait le 9 juin 2017, avec un détachement du coupon prévu le 7 juin 2017. Ce dividende correspond à un taux de distribution de 60 % du résultat net part du Groupe de l'exercice 2016. Pour mémoire, le taux de distribution avait été augmenté de 50 % à 60 % en 2013, pour les dividendes au titre de l'exercice 2012.

Prévisions 2017 du Groupe ADP

	Prévisions 2017
Hypothèse de croissance du trafic de Paris Aéroport en 2017	Entre +1,7 et +2,2 % par rapport à 2016
EBITDA consolidé 2017	Orientation à la hausse par rapport à 2016, <i>impacté favorablement par les produits exceptionnels prévus à date</i>
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 Versement d'un acompte prévu en décembre 2017

Ces prévisions pour l'exercice 2017 ont été élaborées selon les mêmes méthodes comptables que celles utilisées pour l'établissement des comptes consolidés au 31 décembre 2016, et reposent sur des hypothèses retenues par le Groupe, dont les principales sont :

- ♦ une croissance du trafic de passagers comprise entre 1,7 et 2,2 % en 2017 par rapport à 2016 ;

Perspective

- ◆ l'absence de nouveaux évènements significatifs pouvant affecter à la baisse durablement ou non la croissance du trafic passagers ;
- ◆ la progression des tarifs des redevances aéroportuaires au 1er avril 2017, telle que prévue dans le Contrat de Régulation Economique 2016-2020 signé avec l'Etat en août 2015 ;
- ◆ la tenue des engagements pris dans le cadre de ce même Contrat de Régulation Economique (disponible sur www.groupeadp.fr) ;
- ◆ la réalisation d'une plus-value minimum liée à des bâtiments du hub cargo ;
- ◆ l'absence d'évolution majeure de son périmètre de consolidation.

Les prévisions 2017 présentées ci-dessus sont fondées sur des données, hypothèses, et estimations considérées comme raisonnables par la direction du Groupe.

Les données, hypothèses et estimations présentées ci-avant sont susceptibles d'évoluer ou d'être modifiées en raison des incertitudes liées notamment à l'environnement économique, financier, concurrentiel, réglementaire et climatique. En outre, la matérialisation de certains risques décrits au chapitre 4 « Risques liés aux activités d'Aéroports de Paris » du document de référence 2015 aurait un impact sur les activités du Groupe et sa capacité à réaliser ses objectifs. Par ailleurs, la réalisation des objectifs suppose le succès de la stratégie commerciale d'Aéroports de Paris présentée au paragraphe « Stratégie » du chapitre 6 du document de référence 2015. Aéroports de Paris ne prend donc aucun engagement, ni ne donne aucune garantie quant à la réalisation des objectifs et des prévisions figurant dans le présent communiqué.

3 RISQUE ET GESTION DES RISQUES

3.1 Facteurs de risques

La Société exerce son activité dans un environnement en forte évolution qui fait naître de nombreux risques, dont certains qu'elle ne peut pas contrôler. Le lecteur est invité à prendre attentivement en considération les risques significatifs décrits ci-après auxquels la Société estime être exposée. Ces risques, ou encore d'autres risques non identifiés à ce jour, ou considérés comme non significatifs par le Groupe, pourraient avoir un effet défavorable significatif sur son activité, sa situation financière et/ou ses résultats.

Les principaux risques auxquels Aéroports de Paris est confronté sont décrits succinctement ci-après. Il convient de préciser que, dans ce cadre, des éléments de maîtrise sont déployés afin de les sécuriser au mieux.

Parmi les principaux risques liés au contexte général d'exercice des activités d'Aéroports de Paris et ses filiales, les plus significatifs sont :

- ◆ le risque lié au fait que le chiffre d'affaires d'Aéroports de Paris et de certaines de ses filiales dépend en grande partie de l'évolution du trafic aérien, lui-même fonction de facteurs tels que la conjoncture économique générale, l'activité des compagnies aériennes ou l'évolution de l'environnement concurrentiel ;
- ◆ le risque lié au fait qu'une partie importante de l'activité d'Aéroports de Paris est réglementée, ce qui pourrait avoir un effet entre autres sur le niveau et les conditions d'évolution des redevances¹, le nombre et l'attribution des créneaux horaires, la politique de sûreté et de sécurité. Des contraintes réglementaires en matière

environnementale pourraient également restreindre l'activité d'Aéroports de Paris et/ou de ses filiales, freiner son développement ou entraîner des dépenses d'investissement supplémentaires ;

- ◆ les risques liés aux menaces ou attentats terroristes, aux catastrophes sanitaires mondiales, telles que des épidémies, ou aux phénomènes naturels ou météorologiques exceptionnels ;
- ◆ les risques juridiques et de contentieux dans l'ensemble de ses activités.

Parmi les principaux risques liés aux activités d'Aéroports de Paris et de ses filiales, les plus significatifs sont :

- ◆ le risque découlant du fait qu'une partie significative des activités dépendante des activités du groupe Air France-KLM ;
- ◆ les risques découlant des investissements importants réalisés ou envisagés y compris à l'étranger : le retour sur les investissements réalisés pourrait se révéler inférieur aux attentes d'Aéroports de Paris pour rémunérer les capitaux employés ;
- ◆ les risques inhérents à l'activité de construction d'ouvrages complexes en France ou à l'étranger ;
- ◆ les risques liés aux activités d'exploitant d'aéroport, pouvant avoir un impact en matière de sécurité, de continuité d'activité ou de qualité de service ;
- ◆ les risques liés à la sécurité des systèmes d'information et à la protection de l'information, dans un contexte de cyberattaques ;
- ◆ les risques liés aux activités commerciales et immobilières.

3.2 Politique de gestion des risques du Groupe

Aéroports de Paris applique les dispositions du cadre de référence portant sur les dispositifs de contrôle interne et de gestion des risques publié par l'Autorité des marchés financiers (AMF) en 2007 et actualisé en juillet 2010, complété de son guide d'application (vote du conseil d'administration du 11 mars 2009).

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

La politique de gestion des risques du groupe, initiée dès 2004, a pour objet d'assurer l'identification et la maîtrise optimale des risques qui peuvent toucher ses différents domaines d'activité. Elle est proposée par le département risques et conformité de la Direction de la sûreté, du

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

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

Il a défini un processus systématique d'identification des risques et pilote la réalisation et le suivi de la cartographie des risques Groupe. Ce processus s'appuie sur un référentiel unique et commun des risques d'Aéroports de Paris, un univers des risques, donné à l'ensemble des entités du

¹ Voir le paragraphe "événements survenus après le 31 décembre 2016"

groupe. La cartographie des risques Groupe est mise à jour annuellement en intégrant les évolutions de l'environnement et des objectifs de l'activité et grâce aux échanges avec les directions. Après une revue en comité opérationnel des risques et du contrôle interne (CORCI), qui réunit l'ensemble des directeurs concernés, cette cartographie est validée par le comité exécutif puis présentée au comité d'audit et des risques et au conseil d'administration. Les risques majeurs et les risques inacceptables pour l'entreprise font l'objet d'une attention et d'un traitement prioritaires. Afin de mieux apprécier les risques de la cartographie, les incidents majeurs et les incidents liés aux risques inacceptables font l'objet d'un recensement par les directions et filiales (ADP Ingénierie,

Aéroports de Paris Management, Hub One et Hub Safe) dans un outil de saisie et de suivi des actions afférentes.

Au-delà du processus de gestion des risques, la Direction de la sûreté, du management des risques et de la conformité a en charge les politiques de gestion de crise, de retour d'expérience et de continuité d'activité.

La démarche et les dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne sont exposés de manière détaillée dans la partie intitulée « Les dispositifs et les procédures de contrôle interne et de gestion des risques » du rapport du Président du conseil d'administration¹.

3.3 Gestion des risques financiers du Groupe ADP

Les risques principaux attachés aux instruments financiers 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.

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

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

Risque de crédit

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

Clients et autres débiteurs

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

L'exposition du groupe au risque de crédit est influencée principalement par les caractéristiques individuelles des

clients. Ainsi, environ 25,0 % des produits du groupe se rattachent à des prestations avec son principal client. En revanche, il n'y a pas de concentration du risque de crédit au niveau géographique.

Les éléments quantitatifs concernant les créances commerciales ainsi que l'antériorité des créances courantes sont précisés en note 9.5.3 des comptes consolidés du groupe².

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

Placements

Concernant le risque de crédit relatif aux autres actifs financiers du groupe (trésorerie, équivalents de trésorerie, actifs financiers disponibles à la vente et certains instruments dérivés), Aéroports de Paris place ses excédents de trésorerie au travers d'OPCVM³ de type monétaire. Le risque de contrepartie lié à ces placements est considéré comme marginal. Pour les instruments dérivés, l'exposition du groupe est liée aux défaillances éventuelles des tiers concernés qui sont, pour l'essentiel, des institutions financières de premier rang. L'exposition maximale est égale à la valeur comptable de ces instruments.

Garanties

La politique du groupe est de n'accorder des garanties financières que pour le compte de filiales détenues en totalité. Au 31 décembre 2016, il existe plusieurs garanties accordées par Aéroports de Paris pour le compte d'ADP Ingénierie et Aéroports de Paris Management au bénéfice de divers clients de ces filiales. Ces garanties sont

¹ Présenté en annexe 2.

² Voir annexes aux comptes consolidés 2016, disponibles sur www.groupeadp.fr

³ Organisme de placements collectifs en valeurs mobilières

inscrites en engagements hors bilan (voir note 15 des comptes consolidés).

Risque de liquidité

Le risque de liquidité correspond au risque que le groupe éprouve des difficultés à honorer ses dettes lorsque celles-ci arriveront à échéance. L'échéancier des passifs financiers est présenté en note 9.5.3 des comptes consolidés.

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

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

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

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

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

Au 31 décembre 2016, Aéroports de Paris ne dispose d'aucun programme d'EMTN (Euro Medium Term Note), ni de billets de trésorerie.

Compte tenu du lissage des remboursements de la dette dans le temps, la société estime être peu exposée à un risque de liquidité.

L'endettement financier net s'élève à 2 709 millions d'euros. La maturité moyenne est de 5,9 ans et le coût moyen est stable à 2,4 % à fin 2016, identique à 2015).

Risque de marché

Le risque de marché correspond au risque que des variations de prix de marché, tels que les cours de change, les taux d'intérêt et les prix des instruments de capitaux propres, affectent le résultat du groupe ou la valeur des

instruments financiers détenus. La gestion du risque de marché a pour objectif de gérer et contrôler les expositions au risque de marché dans des limites acceptables, tout en optimisant le couple rentabilité/risque. Les analyses de sensibilité aux risques de taux et au risque de change sont présentées en note 9.5 des annexes aux comptes consolidés¹.

Risque de taux d'intérêt

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

En 2016, Aéroports de Paris n'a pas eu de remboursement de dette à échéance et n'a pas émis de nouvelle dette.

La dette au 31 décembre 2016, hors intérêts courus et instruments financiers dérivés passifs, s'élève à 4 504 millions d'euros et est composée principalement d'emprunts obligataires et bancaires.

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

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

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

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

Au 31 décembre 2016, après prise en compte des swaps de taux d'intérêt, environ 85 % de la dette du groupe est à taux d'intérêt fixe (inchangé depuis fin 2014).

Risque de change

D'une façon générale, le groupe est peu exposé aux risques de change (voir note 9.5 des comptes consolidés)².

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

Afin de réduire son exposition aux variations de change du dollar américain et des monnaies qui y sont liées par une

¹ Voir les annexes aux comptes consolidés disponibles sur www.groupeadp.fr

² Voir les annexes aux comptes consolidés disponibles sur www.groupeadp.fr

parité fixe, le groupe a mis en place, au niveau de sa filiale ADP Ingénierie, une politique de couverture consistant à :

- ◆ neutraliser au maximum le risque de change en réduisant le solde des recettes et des dépenses dans ces monnaies ;

- ◆ procéder à des ventes à terme partielles de dollars pour les soldes résiduels.

3.4 Risques d'assurance

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 le Groupe ADP 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).

Domages aux biens et risques de construction

Aéroports de Paris a souscrit une police d'assurance dommages qui garantit les biens immobiliers et mobiliers dont

la Société est propriétaire ou dont elle a la garde notamment contre les risques d'incendie, d'explosion, de foudre, de tempête, de dommages électriques, de catastrophes naturelles et d'actes de terrorisme. Le montant des garanties principales est fixé à 1 000 millions d'euros par sinistre.

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

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

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

Principales polices bénéficiant directement aux filiales de la Société

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

4 INFORMATIONS SOCIALES, ENVIRONNEMENTALES ET SOCIÉTALES

4.1 Informations sociales

Politique des ressources humaines

La politique sociale et la gestion des ressources humaines font partie des orientations stratégiques de l'entreprise et du groupe, dont elles sont l'un des leviers de modernisation et de progrès. Les politiques RH contribuent ainsi directement aux priorités du Plan stratégique Connect 2020 et du Contrat de Régulation Economique 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 le non-remplacement d'un départ sur deux, la limitation des augmentations générales et la valorisation de la performance, la modernisation du dialogue social et ses règles sociales ;
- ◆ attirer : en favorisant le développement des salariés, 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 intégreront progressivement l'échelle du groupe à partir de 2017.

Elles participent également à l'amélioration du fonctionnement interne du Groupe ADP, à la dynamique du développement durable et à la maîtrise des risques.

Des réunions d'information ont rassemblé l'encadrement pour lui faire partager, dans le cadre du Plan Connect 2020, les grands enjeux et les orientations stratégiques du groupe en matière de ressources humaines pour les cinq prochaines années.

Dans le cadre du plan d'efficacité et de modernisation lancé par l'entreprise, l'optimisation des organisations et des processus est recherchée, en particulier pour les fonctions support. Des synergies entre les directions ont été identifiées, permettant de fluidifier et d'optimiser son fonctionnement.

Politique de l'emploi

Aéroports de Paris élabore sa politique de l'emploi afin d'anticiper et de piloter les évolutions 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)

Succédant au dispositif unilatéral couvrant les années 2012 à 2015, 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 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 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 dénommé "My Mob". En 2016, l'outil de gestion des compétences Mob RH, permettant de définir un nouveau référentiel de compétences liées aux métiers et aux salariés, a été mis en œuvre. 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 seront intégrés dans le dispositif global d'accueil élaboré en 2016 : "On boarding" qui comprend différents modules d'information, d'échanges et de sensibilisation.

« Graduate program »

Le recrutement de jeunes cadres « viviers » s'est poursuivi afin d'anticiper le pourvoi à moyen terme de postes clés pour l'entreprise. Ce programme vise à recruter de jeunes diplômés (ingénieurs, généralistes/grandes écoles de commerce...), identifiés pour leur potentiel, et susceptibles

de tenir différentes fonctions dans les filières technique, exploitation et support. Ce programme a été refondu en 2015 pour devenir un "graduate program" (mutualisation du processus de recrutement, *assessment* sur site, accompagnement après l'intégration, dans une logique de promotion).

Image Employeur

Aéroports de Paris déploie un plan d'action image employeur visant à renforcer sa notoriété et son attractivité auprès des jeunes étudiants des grandes écoles et de l'université mais aussi auprès de salariés en projet de mobilité externe, dont les profils correspondent à ses besoins de recrutement. 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.

L'entreprise a participé à 19 forums ayant pour objectifs le recrutement en CDI ou stages/alternance et la découverte des métiers aéroportuaires. Ces forums avaient pour cible les universités et grandes écoles d'ingénieurs (du niveau 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) et APB (admission post-bac). L'entreprise a encore été distinguée par plusieurs trophées : *Happy trainees* (stagiaires et alternants), *Randstad Award* les victoires du capital humain : Image Employeur, et apparaît dans des classements Employeurs (notamment, Le Figaro, Capital).

Formation

La formation professionnelle constitue l'un des outils au service de la stratégie du Groupe 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.

La politique de formation en alternance a par ailleurs permis en 2016 l'intégration de 110 alternants dont 80 contrats d'apprentissage et 30 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.

En 2016, les actions d'accompagnement pour les cadres d'Aéroports de Paris SA se sont poursuivies concernant les pratiques managériales (définition des objectifs individuels, pilotage de la performance, modalités d'avancement individuel) et le développement professionnel (visibilité sur les évolutions de carrière et développement des compétences par la mobilité, repérage des postes clés, revues de carrière).

Les dispositifs Trajectoires, modules axés sur les fondamentaux et les techniques du management, ont concerné cette année 12 cadres et 202 salariés en haute maîtrise.

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. Cette démarche a associé l'ensemble de la communauté managériale. Afin d'aider l'ensemble des managers à traduire ces valeurs dans leurs responsabilités quotidiennes, la formation Attitude Manager s'est axée sur les rôles du manager, tels qu'attendus par l'entreprise et issus de ses valeurs. Elle est déployée depuis fin 2015, jusqu'en 2017. En 2016, 62% des managers (1100 personnes) ont bénéficié de cette formation. En complément, un Guide Manager et une Boîte à outils en ligne ont été mis à leur disposition. Le projet d'accompagnement s'étoffe et prendra une nouvelle dynamique dès janvier 2017 avec l'accompagnement du Top 100, la mise en place d'ateliers de co-développement ainsi qu'un projet pilote de feedback 360°, projets élaborés en 2016.

Rémunération

Salaires

Le système de rémunération des cadres en place depuis le 1^{er} janvier 2011 prend en compte la qualité de la contribution et le développement des compétences. La part variable, liée au taux de réalisation des objectifs, a été progressivement renforcée.

Il n'y a pas eu d'accord salarial en 2016 et 2015, ni de mesures unilatérales.

En application de l'accord sur l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes, l'analyse des écarts salariaux avait conduit à des mesures de rattrapage pour 2010, 2011 et 2012. En 2013, 26 salariées en avaient bénéficié. Depuis 2014, les situations sont examinées au cas par cas.

Les salariés bénéficient d'une complémentaire santé et d'un contrat de prévoyance.

Le système de rémunération des filiales est propre à chacune.

Intéressement et participation

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

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

En 2016, le montant de l'intéressement comptabilisé pour le Groupe ADP s'élève à 14 millions d'euros, contre 18 millions d'euros en 2015.

Aéroports de Paris SA et ses filiales à 100 % (à l'exclusion d'Aéroports de Paris Management) ont mis en place un dispositif de participation au profit de leurs salariés. 23 millions d'euros ont été versés pour l'ensemble du groupe au titre de la participation en 2016 contre 20 millions d'euros en 2015.

Plans d'épargne Groupe et politique d'actionnariat salarié

Depuis le 1^{er} janvier 2011, le plan d'épargne Groupe (PEG) s'est substitué au plan d'épargne entreprise (PEE) et le plan d'épargne pour la retraite collectif d'Aéroports de Paris (PERCO) a été transformé en PERCO Groupe (PERCOG), permettant ainsi aux filiales déjà adhérentes au PEG d'y adhérer si elles le souhaitent.

Ces deux plans d'épargne salariale offrent la possibilité aux salariés d'Aéroports de Paris et de ses filiales de se constituer

un portefeuille de valeurs mobilières, pouvant éventuellement être abondé par l'entreprise.

S'agissant de la société Aéroports de Paris, l'abondement de l'entreprise est exclusivement réservé aux versements effectués dans le Fonds Commun de Placement d'Entreprise (FCPE) d'actionnariat salarié « Aéroports Actionnariat », dans le cadre du PEG et aux versements effectués dans le PERCOG.

En 2016, l'abondement versé par l'entreprise a été de 9 millions (8 millions en 2015 et 7 millions en 2014).

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.

Statut du personnel

Les salariés d'Aéroports de Paris relèvent de contrats de droit privé et du Code du travail. À l'exception des personnels régis par un contrat particulier, apprentis sous contrats d'apprentissage et jeunes sous contrats spécifiques liés à la politique de l'emploi, ils bénéficient d'un statut du personnel particulier. Les dispositions du statut du personnel se substituent à celles du Code du travail, qui demeurent applicables lorsque le statut du personnel ne prévoit pas de dispositions spécifiques.

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

Répartition géographique¹

Répartition géographique Groupe	2016	2015
France	8686	8733
Union européenne hors France	4	7
Reste de l'Europe	0	1
Amérique du nord	0	0
Amérique du sud	9	14
Moyen-Orient	165	164
Asie du sud-est, Inde, Chine	9	14
Afrique	14	12
Total	8887	8945

Organisation du temps de travail

Conformément aux règles légales relatives au temps de travail, la durée du travail à Aéroports de Paris SA résulte de l'accord sur l'Aménagement et la Réduction du Temps de Travail (ARTT), signé le 31 janvier 2000 (avenant du 7 octobre

¹ Hors Media Aéroports de Paris

2007), complété de l'accord sur la journée de solidarité du 29 mars 2005 et avenant du 6 novembre 2008.

Elle est de :

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

Des avenants régissent les situations propres à certains salariés, notamment ceux du Service de Sauvetage et de Lutte contre l'Incendie des Aéronefs sur les 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.

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

Relations sociales

Aéroports de Paris SA 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 Groupe ADP, et pour Aéroports de Paris SA d'un comité d'entreprise, d'une instance centrale de délégués du personnel de plus de 50 délégués syndicaux en application d'un accord de 2015 sur le droit syndical qui augmente de façon très importante le nombre de mandats syndicaux.

En matière d'hygiène et de sécurité et des conditions de travail, le dispositif a été renégocié en 2016, avec la conclusion de trois nouveaux accords relatifs respectivement au périmètre des CHSCT (7 comités), à la création d'une instance de coordination des CHSCT et aux moyens alloués aux CHSCT. Un comité transversal aura pour vocation de traiter de la politique de prévention de l'entreprise. Ils ont été signés le 9 janvier 2017.

Par ailleurs, un accord a été négocié en 2016, relatif aux modalités d'aménagement des négociations obligatoires, en application de la loi "Rebsamen" du 17 août 2015. Quatre blocs de négociation ont été définis, 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. Il a été signé le 10 janvier 2017. Un accord collectif relatif aux modalités d'information et de consultation du comité d'entreprise a également été négocié en 2016 et signé le 10 janvier 2017.

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).

L'entreprise soutient également l'engagement citoyen des salariés, grâce à des dispositions renouvelées en 2016.

Accords collectifs signés par thématique – Aéroports de Paris SA	2016	2015	2014
Rémunération (accords salariaux, intéressement, participation, frais médicaux)	1	2	2
Représentation du personnel	1	1	1
Diversité	1	-	1
Élections professionnelles	1	2	-
Filières professionnelles	-	-	-
GPEC, Formation, contrat de génération	1	-	1
Formation	-	-	1
Temps de travail	3	-	-
Préventions, santé au travail	-	-	-
Groupe Aéroports de Paris	-	1	-
Organisations	-	-	-
Retraites	-	-	1
Plan d'épargne (Entreprise et Groupe)	-	2	-
Total	8	8	6

Des accords ont également été signés en 2016 par les filiales : ADP Ingénierie (NAO - un nouvel accord "contrat de génération" a été négocié), 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), Hub Safe (répartition des actions attribuées gratuitement au sein du groupe ADP, avenants aux accords de participation et d'intéressement - des négociations ont été engagées sur la GPEC et le contrat de génération ainsi que sur l'égalité professionnelle et qualité de vie au travail).

Santé et Sécurité

Prévention des risques professionnels

Le taux de fréquence des accidents du travail pour Aéroports de Paris SA s'était réduit en 2015, mais il est en augmentation en 2016 (voir indicateurs sociaux ci-dessous).

Le travail de fond engagé en 2015 au travers du plan de mobilisation pour la sécurité, décidé et promu par le comité exécutif, se poursuit. Il intègre des actions d'amélioration continue et trois thèmes prioritaires transverses de prévention : agressions et incivilités, risques liés aux déplacements et risques psychosociaux (RPS). Ces priorités ont fait l'objet d'une communication et d'un engagement du Président-directeur général auprès de tous les collaborateurs. Des journées sur le thème de la sécurité au travail ont été organisées les 17 novembre 2015 et 19 mai 2016, afin de lancer le plan de mobilisation et d'y associer tous les managers et salariés de l'entreprise.

Compte tenu des résultats observés, la mobilisation a été renforcée et un plan d'urgence a été mis en place en octobre 2016. Le suivi détaillé des accidents du travail est à l'ordre du jour du Comité exécutif (COMEX). Pour la nouvelle journée organisée le 17 novembre 2016, les membres du

COMEX se sont mobilisés personnellement sur le terrain. Des actions complémentaires sont mises en œuvre, transversales (telles que l'amélioration de l'analyse des accidents et la mutualisation des plans d'action) et spécifiques (telles que protections, système d'alerte pour les agents en mobilité ...). L'implication managériale est renforcée.

Par ailleurs, la refonte des outils de la prévention a conduit à redéfinir l'ensemble des procédures d'évaluation des risques professionnels et à intégrer ces évaluations (y compris les facteurs de pénibilité) dans un Système d'information intégré. Ce système, mis en production en 2016, permet également le suivi et l'analyse des accidents du travail et des maladies professionnelles.

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

- ◆ prévenir les risques : agents chimiques dangereux, amiante, électrique, manutention manuelle, troubles musculo-squelettiques ;
- ◆ renforcer la coordination ;
- ◆ améliorer la prévention liée aux situations de co-activité ;
- ◆ sensibiliser régulièrement les salariés au port des Equipement de Protection Individuelle.

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 SA, qui prévoit de :

- ◆ faire connaître et former les acteurs du réseau d'alerte, intégrer la prévention des RPS au parcours de professionnalisation des managers ;
- ◆ évaluer les RPS et analyser les accidents pour prévenir les situations de mal-être ;

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

L'accord « bien vivre au travail » a été signé le 28 août 2013 pour 3 ans. Un travail important a été mené pour l'appropriation des principes de l'accord par les managers, auprès notamment des comités de direction, en liaison avec la définition des valeurs de l'entreprise. Une procédure existe pour le traitement des situations de mal-être, individuelles ou collectives.

Un guide méthodologique pour la prise en compte des facteurs humains dans les projets est en cours d'élaboration. Dans un cadre collaboratif et pluridisciplinaire, et en association avec le CHSCT transversal, un document doit être produit pour assister les chefs de projets dans la prévention des RPS.

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 » est en cours de finalisation.

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

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 2016 pour Aéroports de Paris SA, sont les suivants :

- ◆ accord définissant « les moyens de fonctionnement des CHSCT de proximité et du CHSCT transversal » signé le 28 septembre 2012 ;
- ◆ accord sur la « création d'un CHSCT transversal », signé le 9 août 2012 et mis en place en 2013 ;
- ◆ accord « bien vivre au travail », signé le 28 août 2013 pour 3 ans

Politique Diversité

Aéroports de Paris a adhéré à la charte de la diversité en 2013 puis a mis à jour en 2015 le diagnostic établi en 2010, et a travaillé notamment sur le processus de recrutement au regard de la diversité, avec les filiales.

Ces engagements 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 au travers de l'accord collectif signé fin 2009 sur le maintien dans l'emploi des seniors puis du plan d'action

relatif au contrat de génération 2013-2015. L'insertion et l'accompagnement des jeunes se placent également au cœur de nos dispositifs de formation.

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.

Avant un engagement dans une démarche de labellisation, une négociation plus globale a été engagée en 2016 : elle vise à prendre des engagements transverses pour tous les critères de discrimination, en actant néanmoins le maintien d'engagements spécifiques si besoin.

La notation extra-financière réalisée par Ethifinance a 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. Aéroport de Paris a quant à elle 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".

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 couvre la période 2014-2016. Les lignes directrices de la politique égalité professionnelle d'Aéroports de Paris et les mesures associées visent à assurer l'égalité salariale, à améliorer la mixité des emplois et à agir en faveur de l'articulation entre vie professionnelle et vie privée.

Le taux de féminisation de l'entreprise s'élève à 37,9 % comme en 2015 et 2014. 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 36,1 % (36,3 % en 2015, 35,6 % en 2014, 34,8 % en 2013). Un partenariat a été établi en 2015 avec l'association "Elles bougent", qui a pour but de susciter des vocations féminines pour les métiers d'ingénieure et de technicienne, en s'appuyant notamment sur un réseau de "marraines" collaboratrices de l'entreprise.

Aéroports de Paris SA a appliqué en 2013 les mesures salariales correctrices complémentaires prévues par l'accord. 26 salariées en ont bénéficié, complétant les 120 et 79 rattrapages réalisés respectivement en 2011 et 2012. Depuis 2014, les situations sont examinées au cas par cas. En 2016, sur onze demandes étudiées, trois situations ont donné lieu à un rattrapage. L'écart de rémunération hommes-femmes (en moyenne des salaires bruts) s'est stabilisé à 9,3 % en 2016, comme en 2015. Le taux de promotion des femmes en 2016 a été supérieur à celui des hommes, comme en 2015.

Répartition effectifs par sexe ¹	2016		2015	
	Homme	Femme	Homme	Femme
Aéroports de Paris	62,1%	37,9%	62,1 %	37,9 %
ADP Ingénierie	72,4 %	27,6 %	72,4 %	27,6 %
Aéroports de Paris Management	73,6%	26,4%	81,4 %	18,6%
Hub Safe	52,5%	47,5%	52,3 %	47,7 %
Hub One	73,5%	26,5%	74,4 %	25,6 %

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 2016, le taux de recrutement a été de 4,4 % des CDI et la part des plus de 55 ans dans l'effectif moyen de 20,5 %. 27 salariés bénéficiaient au 31 décembre 2016 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 2016, ce taux a été de 45,9%. 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 11% (objectif sur la durée de l'accord : 15%). Le taux d'emploi d'alternants est de 1,8% 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 ADP SA par âge ¹	2016	2015
Moins de 25 ans	1 %	1 %
De 25 ans à 49 ans	58%	61 %
De 50 ans à 60 ans	38%	35 %
Plus de 60 ans	3 %	3 %

Emploi et insertion des personnes handicapées

Confirmant l'engagement d'Aéroports de Paris SA dans ce domaine depuis 1991, un nouvel accord 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 2016), 6 contrats de formation en alternance (1 réalisé), 15 contrats aidés ou CDD (2 réalisés), 6 stages (6 réalisés) et d'achats de prestations (0,8 million d'euros par an : 0,837 million réalisés). 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 2016 est de 7,24 % (6,74 % en 2015, 6,46 % en 2014 et, 5,8 % en 2013).

Les embauches de personnes en situation de handicap représentent 3,7 % des recrutements externes réalisés en 2016.

Diversité dans les filiales

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 » (2013 et 2015). Hub Safe dispose d'un plan d'actions relatif au contrat de génération et d'un plan d'action relatif à l'égalité professionnelle ; la négociation d'accords collectifs est en cours.

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

Secteur du travail protégé et adapté

En 2016, Aéroports de Paris a confié 837 000 euros de prestations à 24 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

¹ Hors Media Aéroports de Paris

4

Informations sociales, environnementales et sociétales

Informations sociales

bâtiments, mise à jour de plans, gestion du courrier, intérim administratif, traiteurs et plateaux repas, ...) et couvertes à 82 % 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 GESAT, 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.

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

Principes du Pacte Mondial et de l'OIT	Actions engagées
<i>Droits de l'homme</i>	
1. Soutenir et respecter la protection du droit international relatif aux droits de l'homme dans la sphère d'influence du Groupe	Code de déontologie ADP SA et codes de déontologie des 4 filiales détenues à 100 % (ADP Ingénierie, Aéroports de Paris Management, Hub Safe, Hub One), charte RSE Groupe
2. S'assurer que les sociétés du Groupe ne se rendent pas complices de violations des droits de l'homme	Code de déontologie ADP SA et codes de déontologie des 4 filiales détenues à 100 % (ADP Ingénierie, Aéroports de Paris Management, Hub Safe, Hub One)
<i>Norme du travail/Principes de l'OIT</i>	
3. Faire respecter la liberté d'association et la reconnaissance effective du droit aux négociations collectives	Dispositif de droit individuel à la formation syndicale et signature d'accord sur le droit syndical
4. Éliminer toutes les formes de travail forcé ou obligatoire	Intégration de critères éthiques dans le cahier des charges d'ADP applicable à nos fournisseurs et prestataires
5. Assurer l'abolition effective du travail des enfants	Intégration, par ADP, d'un code déontologique achat annexé aux contrats fournisseurs et prestataires visant à prévenir les risques de travail d'enfant
6. Éliminer la discrimination dans le travail et les professions	Engagement d'ADP en faveur de la lutte contre la discrimination à travers la signature de deux accords : l'égalité H/F (2014-2016), l'insertion des personnes en situation de handicap (2013-2015) et un plan d'action relatif au contrat de génération (2014-2016)
<i>Respect de l'environnement</i>	
7. Soutenir une approche préventive des défis environnementaux	Politique environnementale d'ADP
8. Prendre des initiatives pour promouvoir une responsabilité environnementale plus grande	Réalisation d'un programme de formation et sensibilisation à l'environnement pour l'ensemble du personnel d'ADP
9. Encourager l'essor et la diffusion de technologies respectueuses de l'environnement	Veille technologique et innovation (énergies renouvelables) d'ADP
<i>Lutte contre la corruption</i>	
10. Agir contre la corruption sous toutes ses formes, y compris l'extorsion de fonds et les pots-de-vin	Membre de l'ONG Transparency International France Signataire de la déclaration en faveur du lobbying responsable de Transparency France Bilan du 2e programme triennal de prévention de la fraude 2012-2014 pour ADP SA et établissement d'un projet de plan 2015-2017 pour le Groupe Engagement contre la corruption sous toutes ses formes dans la Charte Éthique Groupe

4.2 Indicateurs sociaux du Groupe

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

	Périmètre	2016	2015	Évolution
Effectif moyen en ETP				
Aéroports de Paris	2	6478	6553	-1,1%
Filiales		2409	2392	+0,7%
dont Hub Safe		1498	1494	+0,3%
dont ADP Ingénierie		412	411	+0,2%
dont Hub One		448	447	+0,2%
dont Aéroports de Paris Management		51	40	+27,5%
Total Groupe	1	8887	8945	-0,6%
Taux de féminisation (en %)	2	37,9%	37,9%	-
Embauches/Départs				
Embauches	1	768	616	+24,7%
en CDI	1	247	205	+20,5%
en CDD	1	521	411	+26,8%
Départs	1	913	661	+38,1%
dont licenciements pour invalidité	1	38	27	+40,7%
dont licenciements pour motif économique	1	-	-	na
dont licenciements pour motifs personnels	1	33	44	-25,0%
Taux de promotion (en %)	2	4,0	3,9	+2,6%
Rémunérations				
Rémunération moyenne mensuelle brute (en €)	2	4586	4527	+1,3%
Masse salariale brute (en M€)	1	484	473	+2,3%
Charges sociales (en M€)	1	234	240	-2,5%
Intéressement et participation (en M€)	1	37	38	-2,6%
Organisation du temps de travail				
Salariés à temps plein	2	5874	5931	-1,0%
Salariés à temps partiel	2	604	622	-2,9%
Taux d'absentéisme	(√) 2	7,0%	7,1%	-0,1pt
dont maladie	2	5,2%	5,3%	-0,1pt
dont maternité - paternité	2	0,4%	0,4%	-
dont congés autorisés	2	0,6%	0,7%	-0,1pt
dont accidents du travail et de trajet	2	0,8%	0,7%	+0,1pt
Heures supplémentaires	2	11634	12475	-6,7%
Œuvres sociales				
Sommes versées au comité d'entreprise (en M€)	2	6,5	6,4	+1,6%
Subventions des restaurants du personnel (en M€)	2	8,7	8,5	+2,4%
Conditions d'hygiène et de sécurité				
Taux de fréquence	(√) 2	16,63	12,3	+35,2%
Taux de gravité	2	1,08	1,05	+2,9%
Nombre d'accidents du travail avec arrêt	1	344	297	+15,8%
Maladies professionnelles déclarées dans l'année	2	3	16	-81,3%
Formation				
Sommes versées pour la formation professionnelle (en M€)	2	20	22	-11,0%
Nombre d'heures moyen de formation par salarié	2	24	27	-11,1%
Nombre d'heures total de formation	(√) 1	222 366	246 483	-9,8%
Emploi et insertion des travailleurs handicapés				
Nombre de travailleurs handicapés	2	397	373	+6,4%
Nombre de travailleurs handicapés embauchés en CDI	2	5	1	+400,0%

Périmètre 1 : Groupe ADP

Périmètre 2 : Société Aéroports de Paris.

(√) : donnée 2016 vérifiée par Deloitte à un niveau d'assurance raisonnable

4.3 La politique de Responsabilité Sociétale d'Entreprise (RSE) d'Aéroports de Paris SA- Groupe ADP

Information détaillée Responsabilité Sociétale d'Entreprise

Tous les ans, 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.

La direction de l'Environnement et du Développement durable déploie la politique de l'entreprise en suivant les lignes directrices de la norme ISO 26000 comme référentiel de 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 d'Aéroports de Paris. 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 les projets de stratégie RSE.

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

À partir de la nouvelle cartographie des parties prenantes et de la matrice de matérialité² élaborées en 2014, le Groupe ADP a repositionné ses enjeux RSE pour la période 2016-2020, en cohérence avec le plan stratégique du Groupe *Connect 2020*. Les principaux enjeux identifiés par la matrice de matérialité sont la sécurité aéroportuaire, l'amélioration de la performance environnementale, la sécurité et la santé des collaborateurs, la qualité de l'accueil et l'écoute des clients (compagnies aériennes et passagers), la continuité d'activité et la gestion de crise.

Une nouvelle étude de matérialité sera réalisée en 2017.

Charte RSE Groupe : six engagements

Le Président-directeur général d'Aéroports de Paris et les directeurs généraux des filiales détenues à 100 % par

Aéroports de Paris ont signé début 2015 la charte RSE Groupe. 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 illustre le renforcement du Groupe ADP dans son pilotage RSE et sert de socle à la déclinaison des chartes thématiques signées au niveau du groupe comme la charte Éthique (décrite dans le chapitre 4) ou la charte de la Diversité en entreprise.

La charte de lobbying responsable Groupe, validée en 2016, réaffirme les engagements des collaborateurs du Groupe ADP à promouvoir les enjeux de transparence et d'intégrité autour du lobbying.

Un parcours de formation dédié à la politique et aux actions RSE du Groupe ADP a été poursuivi en 2016 à l'intention des cadres d'Aéroports de Paris. Cette formation RSE est élargie aux formations "nouveaux embauchés" (séminaire d'intégration) et aux formations des non-cadres.

Loyauté des pratiques

La charte Éthique Groupe, signée par le Président-directeur général et les présidents des principales filiales, réaffirme neuf principes destinés à guider le comportement au travail, dont le respect des principes de loyauté, d'équité et d'intégrité et le respect de la concurrence. Adressée en 2015 à tous les collaborateurs avec un acte d'engagement volontaire au format électronique, elle leur offre la possibilité de consulter le référent éthique du groupe. Transmise à chaque salarié promu et aux nouveaux embauchés, elle est aussi consultable par tous les fournisseurs et sous-traitants.

Lutte renforcée contre la corruption

En inscrivant dans la feuille de route 2016-2020 du secrétariat général du groupe, deux objectifs relatifs à la démarche éthique, la Direction générale a réaffirmé sa volonté de placer la déontologie et l'éthique des affaires au premier plan.

Membre de Transparency International France, notamment de son Forum des entreprises engagées, Aéroports de Paris entretient des échanges réguliers avec l'association sur ses pratiques et ses avancées dans la lutte contre la corruption. Par son intermédiaire, les filiales maintiennent un lien privilégié avec cette organisation.

¹ Les modes de consultation sont précisés sur le site internet, onglet RSE.

² Traduction de "materiality" employé dans le sens de "pertinence".

Résolu à asseoir son développement sur des principes témoignant de son engagement éthique, le Groupe ADP est signataire de la déclaration de Transparency International France en faveur du lobbying responsable. Fin 2016, il a également signé, avec le soutien de l'association, une charte de Lobbying responsable qui sera diffusée aux salariés concernés. En outre, il s'est fixé comme règle de ne verser aucun financement à un parti politique.

Via son 3^e plan anti-fraude 2015-2017, le Groupe ADP continue de renforcer la prévention, la détection et le traitement de la fraude.

Pour favoriser l'appropriation et l'application des principes éthiques, des "fiches réflexes éthiques", exposant des cas très concrets, ont été diffusées en 2016 aux managers et aux responsables ressources humaines (RRH) pour les aider à accompagner des collaborateurs dans ce domaine. Elles sont accessibles sur l'intranet RH dédié aux salariés.

Par ailleurs, le code de bonne conduite pour la sécurité de l'information d'Aéroports de Paris (COBOSI), annexé au règlement intérieur de la société Aéroports de Paris, a été mis à jour et est entré en vigueur depuis 2016 sur l'ensemble des entités du Groupe ADP.

Enfin, pour renforcer la démarche éthique du Groupe dans les projets conduits à l'international, des recommandations et propositions de dispositifs ont été soumises au premier comité Groupe de 2016. Depuis, l'évaluation du risque éthique a été intégrée aux "règles d'or" et sera systématiquement renseignée pour les projets à l'international. Par ailleurs, des actions de communication sur le thème de l'éthique et de la lutte contre la corruption sont régulièrement menées à l'intention des filiales et participations. A titre d'illustration, ces actions de sensibilisation, débutées en 2015, se sont concrétisées en 2016 par une visite des bases-vies des grands chantiers du Golfe pour s'assurer du respect des règles du Groupe ADP.

Autres actions en faveur des droits de l'Homme

Adhérent du Pacte mondial depuis 2003 qui lui a renouvelé cette année encore le statut *Advanced Level*, Aéroports de Paris soutient et promeut ses engagements dans le respect des droits de l'homme à l'international. Ses engagements font l'objet d'accords, de contrats et d'autoévaluations RSE avec ses fournisseurs et prestataires dans le respect des droits humains.

Signataire en 2015 de la charte de la Mobilisation pour la défense de l'égalité contre le racisme portée par le Défenseur des droits, le Groupe ADP met à disposition des passagers, sur son site internet www.groupeadp.fr, un formulaire de contact pour signaler tout acte discriminatoire¹.

Mesure et amélioration continue de la performance : notations et indices

La responsabilité sociétale de l'entreprise décline les principes du développement durable à l'échelle de l'entreprise. Aéroports de Paris exerce cette responsabilité vis-à-vis de ses parties prenantes, avec une politique axée sur la baisse des impacts environnementaux de ses activités et la création d'externalités positives fondées sur des programmes de coopération économique et sociale avec ses territoires d'emprise dans un souci de responsabilité sociétale. Les facteurs de risque RSE sont identifiés et pris en compte dans le management des risques².

Depuis 2005, la performance en matière de développement durable et de responsabilité sociétale est évaluée par une agence de notation extra-financière indépendante. En 2016, l'agence Ethifinance a réalisé la notation complète d'Aéroports de Paris SA et des filiales ADP Ingénierie, ADP Management, Hub Safe et Hub One, sur la gouvernance d'entreprise, 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 de maturité le plus élevé (« excellence ») du barème de l'agence de notation Ethifinance. Les scores d'Aéroports de Paris SA et de chacune des filiales notées sont tous en progression. Pour la maison-mère, tous les domaines sont évalués au niveau « excellence » attestant l'étendue de ses engagements sur l'ensemble des thématiques évaluées, sa maîtrise dans le déploiement de ses 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.

En 2015, le cabinet anglo-saxon Sustainalytics a comparé cinq aéroports européens majeurs -LHR Airports Limited, NV Luchthaven Schiphol, Fraport AG, ENAIRE (ex-AENA) et Aéroports de Paris- ainsi que le groupe TAV (TAV Havalimanları Holding A.S). Distingué par Sustainalytics comme leader européen en matière de RSE, Aéroports de Paris s'attache à maintenir son positionnement de référence du domaine aéroportuaire.

Par ailleurs, le Groupe ADP est présent dans de nombreux indices d'investissement socialement responsable, notamment le *Dow Jones Sustainability Index World et Europe*, sa note s'établissant pour ce dernier à 78/100 en 2016. Aéroports de Paris est présent dans les indices ISR Euronext Vigeo Monde 120 et France 20 (en 2015), Euronext Vigeo Europe et Eurozone (en 2012), FTSE4GOOD (en 2015), MSCI (en 2012), Ethibel (en 2009), Oekom Prime (en 2014). En 2016, le Groupe ADP a été noté B dans l'évaluation (de A à D) du *Carbon Disclosure Project*.

¹ Rubrique Passagers, onglets Services puis Aide & objets trouvés, puis Aide et contact, puis Réclamation.

² Voir annexe 2 « Les dispositifs et les procédures de contrôle interne et de gestion des risques » du rapport du Président sur les procédures de contrôle interne et de gestion des risques.

Des filiales engagées dans le développement durable

Le réseau RSE réunit depuis 2009, le responsable RSE de chacune des principales filiales et la direction de l'Environnement et du Développement durable d'Aéroports de Paris.

À l'instar d'Aéroports de Paris, les principales filiales du Groupe ADP font l'objet d'une notation extra-financière depuis 2014. Réalisée en 2016 par Ethifinance, cette notation atteste une forte évolution pour chacune des filiales avec une notation de 66 pour ADP Ingénierie (+6 points par rapport à 2014), de 63 pour ADPM (+3 points), de 73 pour Hub One SA (plus 6 points), de 66 pour Hub One Mobility (+8 points) et de 77 pour Hub Safe (+6 points).

4.4 Informations environnementales

La politique environnementale et énergétique

Signée par le Président-directeur général, la politique environnementale et énergétique d'Aéroports de Paris amplifie la collaboration avec l'ensemble des parties prenantes :

- ◆ 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 du 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.

Elle intègre sur six thématiques (énergie, eau, déchets, déplacements, air et émissions, biodiversité, aménagements et constructions durables), des objectifs ambitieux en lien notamment avec les orientations financières du contrat de régulation économique (CRE) 2016-2020 et la loi de transition énergétique 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 2016, les audits SMI de suivi ont été passés avec succès par les aéroports Paris-Charles de Gaulle et Paris-Orly.

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 d'Aéroports de Paris, 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, notamment le système de gestion électronique des documents, l'Ecocharte et les articles du journal d'Aéroports de Paris. Une nouvelle formation Énergie a été lancée en 2016 : 200 salariés seront formés d'ici 2020. En complément, les journées d'intégration des nouveaux embauchés comportent une sensibilisation à l'environnement et à la RSE.

Prévention des pollutions et gestion des déchets

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

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

Aéroports de Paris 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.

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, du transport routier induit par les activités aéroportuaires et réalise les études de la qualité de l'air intérieur des aérogares, 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).

Aéroports de Paris s'implique également dans les politiques publiques et participe à la révision du plan de protection de l'atmosphère (PPA) de l'agglomération parisienne qui définit des mesures pour améliorer la qualité de l'air francilien. Lors de la dernière révision du PPA, approuvé par l'arrêté inter préfectoral du 25 mars 2013, Aéroports de Paris et les acteurs du secteur aérien se sont engagés à des actions volontaires axées sur :

- ◆ la baisse des émissions pendant le roulage des avions,
- ◆ l'utilisation de moyens fixes ou mobiles de substitution aux auxiliaires de puissance,
- ◆ la gestion des flottes de véhicules et engins au sol, les plans de déplacements entreprises (PDE) et interentreprises (PDIE),
- ◆ l'information des voyageurs sur les transports en commun.

En application de la réglementation (décret n°2016-565 du 10 mai 2016), Aéroports de Paris a transmis fin décembre 2016 à l'Ademe un programme d'actions visant à réduire les émissions de GES et de polluants atmosphériques résultat des activités directes et au sol de ses trois principales plates-formes aéroportuaires. Ce programme doit permettre de réduire d'au moins 10 % et d'au moins 20 % les intensités d'émissions de GES et de polluants atmosphériques pour les années 2020 et 2025 par rapport à 2010.

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

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 inter préfectoral 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 engagé un projet afin d'interconnecter ses bassins de rétention et de les relier à la Marne via de grandes conduites.

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 pour 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 d'Aéroports de Paris 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. Des procédures renforcées de prévention et de gestion du risque de pollution des sols sont déployées depuis 2014.

Mesures pour réduire et mieux valoriser les déchets

Aéroports de Paris s'est engagé à réduire et mieux valoriser les déchets produits dans ses aéroports pour économiser des ressources naturelles et prend des mesures pour :

- ◆ diminuer sa production de déchets et inciter ses partenaires à adopter ces pratiques ;
- ◆ développer le tri à la source et parvenir en 2020 à un taux de valorisation matière de ses déchets non dangereux internes de 45 % ;
- ◆ limiter et réutiliser les déchets de chantier pour parvenir à en valoriser 70 % en 2020.

Le nouveau marché de collecte des déchets prévoit d'accroître les taux de valorisation en renforçant les dispositifs

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

de tri des déchets dans les centres de traitement du prestataire de collecte. Sur les plates-formes, les biodéchets et déchets non dangereux sont triés dans des collecteurs dédiés et tous les locaux administratifs disposent de boîtes de récupération de papiers et de cartouches d'imprimantes. Dans les aéroports, des poubelles de tri sont installées en aval et en amont des postes d'inspection filtrage

Aéroports de Paris favorise, autant que possible, l'économie circulaire. Ainsi, le Groupe ADP mène des actions régulières pour collecter et recycler les vêtements de travail usagés. Il a également expérimenté, dans ses restaurants d'entreprise du terminal Sud de Paris-Orly et de Parc Central, la collecte sélective des reliefs de repas, valorisés ensuite en biogaz dans une usine de méthanisation de l'Essonne. Des tests ont également été engagés pour développer la collecte des biodéchets, l'objectif étant de proposer un service de collecte des biodéchets à tous les clients en 2020. De plus, Aéroports de Paris recycle le glycol, utilisé lors des tests des machines de déneigement, pour fabriquer du fluide caloporteur. Une étude est en cours pour valoriser le glycol récupéré sur les baies de dégivrage.

Aéroports de Paris entend également déployer une action significative par plate-forme en lien avec des organismes publics, tel l'EPA Plaine de France. Un groupe de travail a identifié la filière des déchets de chantier comme axe d'approfondissement et des filières de valorisation sont en cours de déploiement, en particulier pour le recyclage du plâtre.

Lutte contre le gaspillage alimentaire

Le Groupe ADP sensibilise les concessionnaires en aéroport à la gestion des biodéchets et réalise des actions de sensibilisation en lien avec les prestataires des Restaurants inter-entreprises ou par le Comité d'Entreprise qui gère 6 restaurants d'entreprise sur nos sites.

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

Le stockage et la distribution du kérosène des avions sont assurés par des sociétés extérieures, propriétaires des cuves et de l'oléoréseau, dont elles assurent la maintenance et l'exploitation. Ce réseau fait l'objet d'un contrôle par son propriétaire. 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 énergétiques 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 d'Aéroports de Paris surveille en continu leurs rejets atmosphériques. Un bilan de fonctionnement annuel, transmis aux autorités locales, rend compte de leur conformité.

Aéroports de Paris exploite aussi des ICPE soumises à déclaration se conformant à des prescriptions générales définies par 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).

Aéroports de Paris n'exploite aucune installation classée dite Seveso, susceptible de créer des risques très importants pour la santé ou la sécurité des populations voisines et pour l'environnement.

En 2014, Aéroports de Paris a remis à jour la cartographie des ICPE des tiers (stations-service, dépôt de carburant SMCA...) pour mieux appréhender les risques associés pour l'environnement.

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 maximal 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 poursuit sa participation au groupe de travail «Vols de nuit» présidé par le préfet 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. A chaque étape de leur dossier, ils sont accompagnés par un service dédié au programme d'aide. En 2016, 1 841¹ 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. En effet, il permet de recueillir, de traiter en moins de trois heures les réclamations des riverains relatives au bruit des avions et 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 pour s'informer des techniques développées pour réduire le bruit des avions.

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

Les dépenses pour l'environnement

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

En 2016, aucune indemnité n'a été versée en exécution d'une décision judiciaire de nature environnementale. Aucune action de réparation significative n'a été nécessaire en raison de dommages causés à l'environnement.

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

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

Au 31 décembre 2016, 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 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.

Avec pour objectif de réduire de 5 % ses consommations internes d'eau potable par passager en 2020 par rapport à 2014, Aéroports de Paris recycle les eaux pluviales pour différents usages, alimentation des tours aéroréfrigérantes 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 ;
- ◆ intégration d'un double réseau d'eau (récupération des eaux pluviales et alimentation classique) dans les aéroports d'Orly ;
- ◆ formation continue des personnels à l'utilisation de ressources en eau, des produits et des équipements.

Consommations de matières premières et mesures d'amélioration

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

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

Optimisation de l'efficacité énergétique

Dans le cadre de son plan stratégique 2016-2020, Aéroports de Paris s'est fixé deux objectifs d'efficacité énergétique :

- ◆ réduire de 7 % sa consommation d'énergie primaire interne par mètre carré de bâtiment entre 2016 et 2020, soit une amélioration moyenne de sa performance énergétique de 1,5 % par an ;
- ◆ produire par des énergies renouvelables l'équivalent de 15 % de sa consommation finale en 2020, tout en poursuivant le développement de ses activités.

Pour y parvenir, Aéroports de Paris a notamment mis en place une politique s'appuyant sur la maîtrise de l'énergie axée sur l'optimisation des opérations d'exploitation et de maintenance, et sur l'amélioration du bâti et des équipements, dans le cadre d'un système de management de l'énergie (SMÉ) dont la certification ISO 50001 a été obtenue en 2015.

D'importants programmes d'économies d'énergie dans les bâtiments améliorent l'efficacité énergétique, notamment :

- ◆ dans les aéroports, parkings et aires aéronautiques avec le remplacement des systèmes d'éclairage classiques par des LED, plus économes, et avec l'automatisation des lumières pour fournir l'éclairage nécessaire en fonction de la demande ;
- ◆ avec le télérelevage des compteurs électriques, pour permettre un meilleur suivi des consommations et détecter les dérives ;

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.

4

Informations sociales, environnementales et sociétales

Informations environnementales

- ♦ avec le déploiement du commissionnement sur 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).

Dans tous ses projets immobiliers de construction et de réhabilitation, Aéroports de Paris intègre des normes strictes limitant la consommation d'énergie primaire : réglementation thermique RT 2012, certifications haute qualité environnementale HQE® française et BREEAM¹ britannique.

Après avoir reçu en 2013 la certification HQE® pour le hall M de Paris-Charles de Gaulle, une première pour un aéroport, Aéroports de Paris s'est fixé l'objectif, dans son plan 2016-2020, d'obtenir une certification environnementale pour tous ses projets immobiliers neufs. Le bâtiment du siège social, en cours de finition, a reçu les certificats HQE® « excellent » et BREEAM « very good » sur ses phases de programmation et de conception.

À Paris-Orly, la certification HQE niveau « excellent » a été décernée en 2016 à la jetée Est du terminal Sud. Sa consommation sera, selon les prévisions, de 16 % inférieure aux exigences de la réglementation thermique RT 2012 et ses émissions de CO₂ seront réduites d'environ 60 % par rapport à la moyenne des aéroports grâce aux solutions techniques et architecturales mises en œuvre.

Recours accru aux énergies renouvelables

Les différents systèmes de production d'énergies renouvelables opérationnels dans les aéroports ont couvert à la fin du troisième trimestre 2016 12,8 % de la consommation interne d'énergie d'Aéroports de Paris (12,2 % fin 2015), pour un objectif de 15 % en 2020.

À Paris-Orly, la centrale géothermique en service depuis 2011 devrait produire à terme la chaleur nécessaire au chauffage des aéroports et du quartier d'affaires Cœur d'Orly en évitant l'émission 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 satellite 4 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 2016 une électricité à 60 % d'origine renouvelable

(50 % en 2015). L'énergéticien fournit des attestations certifiées par un tiers, garantissant que ce quota de 60 % a été produit par des barrages hydroélectriques, des parcs éoliens ou des fermes solaires. Sur la plate-forme Paris-Le Bourget, 100 % de l'électricité est d'origine renouvelable.

Utilisation des sols et mesures prises

En tant qu'aménageur, Aéroports de Paris veille au respect de l'équilibre de la diversité du vivant. La problématique de l'exploitation des sols est traitée conformément aux réglementations et aux engagements du développement durable définis par les lois dites du « Grenelle 1 » et du « Grenelle 2 ».

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

Lutte contre le changement climatique

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. Pour la période 2016-2020, il s'est fixé des objectifs ambitieux, en phase avec les nouvelles orientations proposées par la France dans ces domaines :

- ♦ diminuer les émissions de CO₂ par passager² de -50% entre 2009 et 2020 tout en développant le trafic. Fin décembre 2016, au vu de l'évolution de cet indicateur, le Groupe ADP a décidé de renforcer cette ambition en augmentant cet objectif à -65% ;
- ♦ améliorer son efficacité énergétique de 1,5 % par an en moyenne de 2016 à 2020 (soit 7 % sur 5 ans) ;
- ♦ produire l'équivalent de 15 % de sa consommation d'énergie interne finale à partir d'énergies renouvelables en 2020.

La baisse des rejets de gaz à effet de serre³

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 2016 des centrales sont présentées dans le tableau des indicateurs environnement et vérifiées par un tiers dans le cadre du PNAQ.

¹ Building Research Establishment Environmental Assessment Method.
² Périmètre 1 et 2

³ Le bilan complet des émissions de CO₂ et gaz à effet de serre est disponible sur le site internet www.groupeadp.fr, rubrique Groupe, onglet RSE, volet Environnement.

Les aéroports Paris-Charles de Gaulle, Paris-Orly et Paris-Le Bourget ont vu renouveler le niveau 3 de l'*Airport Carbon Accreditation*, programme de certification de l'ACI-Europe (*Airports Council International-Europe*) en 2016. 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. Aéroport de Paris a également mis en place une autre initiative, à savoir, la pratique du N-1/N-2 moteur qui consiste à éteindre un moteur pendant le roulage à l'arrivée. En partenariat avec la DGAC, l'aéroport Paris-Orly développe la gestion locale des départs (GLD) en s'appuyant sur un outil informatique. Issue d'une démarche collaborative (*Collaborative Decision Making*), la GLD contribue à diminuer le temps de roulage d'un avion entre 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 mise en œuvre pour certaines approches réduit la sollicitation des moteurs, donc leur consommation de kérosène et leurs émissions de CO₂. En 2015, les émissions de CO₂ par passager ont baissé de 61,5 % par rapport à 2009.

Dans le cadre de l'ACI-Europe, le Groupe ADP s'est engagé, comme cinquante autres aéroports, à atteindre la neutralité carbone en 2030.

En baisse de 33 % par rapport à la moyenne de 2012-2014, les émissions internes de CO₂ (scopes 1 et 2) du Groupe ADP s'établissent en 2015¹, à 79 973 tonnes. Celles de ses parties prenantes (émissions de scope 3 résultant des avions, des activités d'escapes aéronautiques et de l'accès aux plates-formes par les passagers ou les salariés) se sont élevées à 1 927 121 tonnes en 2015, enregistrant une hausse de 1 % par rapport à la moyenne de 2012-2014 due à l'augmentation du trafic. Compte tenu de l'évolution du trafic aérien, les émissions de CO₂ sur le scope 3 devraient être stables sur l'exercice 2016. Le bilan 2015 des émissions de CO₂ et gaz à effet de serre (GES) est disponible sur le site internet www.groupeadp.fr/, rubrique Groupe, onglets RSE/Espace Experts puis RSE/Environnement.

Le Plan de déplacement entreprise (PDE), la mobilité durable

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, Aéroports de Paris déploie un plan de

déplacements entreprise (PDE) depuis 2005. De même, le Groupe ADP contribue activement avec ses partenaires aéroportuaires aux plans de déplacements interentreprises (PDIE) de ses trois principales plates-formes.

Le plan d'actions PDE 2016-2018 prévoit une dizaine d'actions pour optimiser l'organisation du travail, développer l'électromobilité (véhicules à traction électriques : voitures, bus, vélos, motos) et les modes actifs et sensibiliser les collaborateurs à la mobilité durable.

L'informatique à la rescousse

Pour réduire les besoins de mobilité pendant la journée de travail, un réseau de 53 salles de visioconférence et d'espaces de bureaux en libre-service a été déployé. Depuis 2010, Aéroports de Paris a installé plus de 6 000 postes informatiques équipés du système Skype Entreprise pour communiquer par audio ou visioconférence et partager en ligne des documents avec un ou plusieurs interlocuteurs. Son site intranet comporte un onglet Transports et déplacements qui recense l'offre de transport public sur toutes les plates-formes.

Réduire l'empreinte carbone de la flotte de véhicules

Aéroports de Paris détient 173 véhicules de service propres (électriques et hybrides) et 255 points de charge sur ses plates-formes. L'objectif du Groupe ADP est de compter 25 % de véhicules propres dans sa flotte de véhicules légers en 2020.

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 afin d'identifier des actions pour améliorer la desserte des aéroports.

Les principaux modes d'accès aux plates-formes sont décrits dans le document de référence.

Adaptation aux changements climatiques

Un risque spécifique « environnement naturel » est intégré depuis 2014 à la cartographie des risques. Le Groupe ADP a aussi évalué les risques liés aux 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 les actions suivantes : plan de continuité d'activités, gestion des conditions climatiques extrêmes, gestion de l'eau. L'évaluation régulière prévue des risques climatiques permettra à Aéroports de Paris de remettre à jour sa stratégie

¹ Données 2016 non disponibles à date de publication du présent document

4

Informations sociales, environnementales et sociétales

Informations environnementales

d'adaptation et, dans un esprit d'amélioration continue, de nouvelles pratiques sont étudiées pour réagir de manière adaptée aux futures évolutions de l'environnement naturel dans le cadre du dispositif actuel de management des risques.

Protection de la biodiversité

Disposant de plus de 6 000 hectares de territoires franciliens, Aéroports de Paris est directement concerné par la protection de la biodiversité qui est l'une des cinq 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 ;

- ◆ 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 Hop! Biodiversité, association qui contribue à recenser la biodiversité des espèces vivant sur les plateformes Paris-Orly et Paris-Charles de Gaulle, avec le support scientifique du Museum national d'histoire naturelle.

En 2016, le Groupe ADP a engagé une étude "Développement, paysage et biodiversité" sur l'aéroport Paris-Charles de Gaulle.

Indicateurs environnementaux du Groupe

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

Une note méthodologique du reporting social et environnemental est présentée en annexe.

	Périmètre	2016	2015
Consommation d'eau potable (en m3)		2 950 168	2 977 392
Paris-Charles de Gaulle	1	2 267 723	2 377 556
Paris-Orly	1	608 438	532 848
Paris-Le Bourget	1	74 007	66 988
Consommation interne d'eau potable (en m3)		1 361 975	1 438 069
Paris-Charles de Gaulle	2	1 031 268	1 087 945
Paris-Orly	2	315 940	335 182
Paris-Le Bourget	2	14 767	14 942
Consommation de gaz (en MWh PCS)		257 004	258 644
Paris-Charles de Gaulle	1	212 465	199 207
Paris-Orly	1	30 724	43 627
Paris-Le Bourget	1	13 816	15 810
Achat d'électricité totale (interne + externe) (en MWh)		474 177	475 597
Paris-Charles de Gaulle	1	332 938	338 847
Paris-Orly	1	116 093	113 711
Paris-Le Bourget	1	25 146	23 038
Consommation d'électricité interne		(✓) 359 239	360 917
Paris-Charles de Gaulle	2	279 250	280 177
Paris-Orly	2	78 048	78 354
Paris-Le Bourget	2	1 940	2 386
Production thermique (en MWh)		319 692	321 879
Paris-Charles de Gaulle	1	226 925	223 989
Paris-Orly	1	81 583	88 600
Paris-Le Bourget	1	11 184	9 290
Production frigorifique (en MWh)		140 961	143 854
Paris-Charles de Gaulle	1	118 713	120 484
Paris-Orly	1	21 277	22 662
Paris-Le Bourget	1	971	708
Émissions de CO2 des centrales PNAQ ^{(1) (2)} (en tonnes)		50 314	48 203
Paris-Charles de Gaulle	1	41 769	38 699
Paris-Orly	1	5 960	6 492
Paris-Le Bourget	1	2 585	3 012
Émissions de NOx des centrales ^{(2) (3)} (en tonnes)		71,1	70,1 ⁽⁴⁾
Paris-Charles de Gaulle	1	69,5	63,9
Paris-Orly	1	nd ⁽⁶⁾	4,3
Paris-Le Bourget	1	1,6	1,9
Émissions de CO2 des véhicules ⁽²⁾ (en tonnes)		1 645	2 721 ⁽⁴⁾
Paris-Charles de Gaulle	2	1 482	1 629
Paris-Orly	2	nd ⁽⁶⁾	884
Paris-Le Bourget	2	163	208
Part d'énergie renouvelable dans la consommation interne d'énergie finale (en %)		12,8	12,2 ⁽⁴⁾
Paris-Charles de Gaulle	2	10,2	na
Paris-Orly	2	25,5	na
Paris-Le Bourget	2	7,1	na
Gain en efficacité énergétique par rapport à 2015 en énergie primaire consommée/m² (%)		1,9	
Paris-Charles de Gaulle	2	1,9	na
Paris-Orly	2	1,4	na
Paris-Le Bourget	2	3,9	na
Volume Déchets Non Dangereux (DND) collectés (en tonnes)		40 483	40 763
Paris-Charles de Gaulle ⁽⁵⁾	2	32 806	32 223
Paris-Orly	2	6 383	6 945
Paris-Le Bourget	2	1 294	1 595
Volume des DND internes collectés (en tonnes)		(✓) 15 796	16 168
Paris-Charles de Gaulle	1	9 963	9 453
Paris-Orly	1	5 541	6 188
Paris-Le Bourget	1	291	527
Répartition des DND internes par filière de traitement (en%)			
Valorisés	2	(✓) 29,5	27,5 %

4

Informations sociales, environnementales et sociétales

Informations environnementales

Incinérés	2	(✓) 70,1	64,7 %
Enfouis	2	(✓) 0,5	5,7 %
Volume des Déchets Dangereux internes collectés (en tonnes)		2 556	2 992
Paris-Charles de Gaulle	2	2 355	2 878
Paris-Orly	2	125	114
Paris-Le Bourget	2	76	nd
Aide à l'insonorisation des riverains			
Nombre de dossiers traités en CCAR travaux		1 841	1 784
Paris-Charles de Gaulle		645	1 100
Paris-Orly		981	582
Paris-Le Bourget		215	102
Montants engagés (en M€)		37,17	33,45
Paris-Charles de Gaulle		16,66	16,03
Paris-Orly		16,59	14,03
Paris-Le Bourget		3,92	3,39

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

(✓) donnée 2016 vérifiée par Deloitte à un niveau d'assurance raisonnable

na : Non applicable

na : Non

na : Non

na : Non

nd : non défini.

⁽⁴⁾ Publié dans l'information RSE 2015

⁽⁵⁾ Pour 2016 sont comptabilisées 2935 tonnes issues de la collecte liées aux activités pistes ou tertiaires. La répartition précise de ce tonnage entre DND interne et DND externe est en cours d'analyse. Un premier examen portant sur la localisation des contenants, très majoritairement installés à proximité des pistes, a permis de définir une affectation provisoire en DND externe. L'analyse sera poursuivie en 2017 et actera définitivement le caractère interne ou externe de ces DND.

⁽⁶⁾ La donnée 2016 n'étant pas disponible au 31 janvier 2017, cette donnée sera publiée sur le site parisaeroports.fr, rubrique Groupe onglet RSE avant fin avril 2017.

4.5 Informations sociétales

Impact territorial, économique et social de l'activité de la Société

La stratégie d'aide et de coopération d'Aéroports de Paris SA s'organise autour de quatre axes :

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

Développement économique et social autour des plates-formes

Dans le cadre de sa politique de développement durable, Aéroports de Paris promeut la coopération économique et sociale avec les collectivités locales pour faire bénéficier les territoires de sa croissance. Il entretient aussi un dialogue suivi avec les riverains via de nombreux partenariats et la mise à disposition d'outils, services en ligne principalement. Les modes de dialogue sont décrits dans le rapport de Responsabilité Sociétales d'Aéroports de Paris¹.

Engagement pour l'emploi local

Plus de 119 000 personnes travaillent sur les plates-formes aéroportuaires, dont 89 600² pour l'aéroport Paris-Charles de Gaulle. On estime à plus de 340 000 le nombre total d'emplois (directs³, indirects⁴, induits⁵ et catalytiques⁶) générés par les plates-formes, soit plus de 8 % de l'emploi salarié francilien (données étude BIPE 2012). Ces emplois exigent à la fois une grande flexibilité et des connaissances spécifiques aux métiers aéroportuaires. Ils restent insuffisamment pourvus par les populations riveraines dont le taux de chômage demeure élevé.

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

Regroupés sous la marque Planète AIRport, ses dispositifs d'accès à l'emploi ont obtenu en 2013 un « Trophée défis RSE ». En juillet 2015, le conseil économique et social (ECOSOC) de l'Organisation des Nations Unies (ONU) a accordé à Planète AIRport le statut consultatif spécial d'organisation non-gouvernementale (ONG) : Planète AIRport a ainsi rejoint les quelque 32 000 ONG enregistrées par l'ONU. Son statut consultatif auprès de l'ECOSOC lui permet d'être consulté sur des questions relatives aux politiques et programmes de l'ONU et de

participer aux conférences internationales ainsi qu'aux réunions des organes préparatoires de ces conférences.

De plus, Planète AIRport a reçu en 2016 le diplôme national de l'entreprise citoyenne : il distingue les entreprises qui « associent consciemment les valeurs citoyennes à leur mission première de créer des richesses » et leurs actions exemplaires en faveur de l'intérêt général.

Via son dispositif d'insertion First Stade, Planète AIRport a lancé en 2016 une plate-forme de location de véhicules à coût modéré (une quinzaine d'euros par jour) à l'intention des salariés d'entreprises travaillant dans les plates-formes aéroportuaires ainsi qu'un service web de réservation de VTC dont les chauffeurs sont des salariés en insertion dans le dispositif First Stade.

Chaque année, des séminaires « Découverte des métiers aéroportuaires » sont organisés principalement à l'intention des jeunes demandeurs d'emploi. Les participants rencontrent les entreprises des plates-formes aéroportuaires et suivent un atelier de validation de pré-projet professionnel.

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 épaulé 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 autoentrepreneurs⁷.

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, il a créé deux délégations territoriales au sein de sa direction de l'Environnement et du Développement durable : l'une pour Paris-Orly, l'autre pour Paris-Charles de Gaulle et Paris-Le Bourget. Ces deux délégations rencontrent les élus, les associations, les groupes scolaires, etc.

Un site Internet est dédié ce dialogue : www.entrevoisins.org.

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

¹ Disponible sur le site internet www.groupeadp.fr

² Données 2014, tous contrats confondus (CDI, CDD, intérim, alternance et autres contrats).

³ Emploi direct : nombre d'emplois des entreprises présentes sur les aéroports.

⁴ Emploi indirect : nombre d'emplois nécessaires aux prestations effectuées pour le compte des entreprises aéroportuaires par des fournisseurs non présents sur les plates-formes.

⁵ Emploi induit : nombre d'emplois liés nécessaires à la production de l'offre en biens et services à l'attention des salariés aéroportuaires et des salariés des fournisseurs.

⁶ Emploi catalytique : nombre d'emplois nécessaires à la production de l'offre en biens et services à l'attention des touristes en Île-de-France.

⁷ Voir le paragraphe « Développement des achats aux PME ».

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

Achats et sous-traitance responsables

Les achats d'Aéroports de Paris dépassent un milliard d'euros par an et sont segmentés en quatre grandes 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 la Compagnie des dirigeants et acheteurs de France, 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 est soumis à un audit annuel qui vérifie le bon déploiement des plans d'amélioration sur des critères dits réhibitoires.

De plus, en juin 2016, le Conseil national des achats a distingué la direction des Achats d'Aéroports de Paris SA pour l'ensemble de ses actions (organisation, processus, RSE) et lui a remis son prix de "Meilleure direction Achats de l'année".

Éthique et sécurisation des processus achats et approvisionnements

La direction des Achats a, depuis 2010, sécurisé le processus achats pour tous les marchés d'un montant supérieur à 25 000 euros : un processus achats en cinq étapes a été mis en place avec trois *gates* (validations) et quatre approbateurs de l'une des entités suivantes : unité prescriptrice, contrôleur de gestion, direction Juridique, direction des Achats. Ce dispositif garantit l'éthique et la transparence tout au long du cycle de passation d'un marché.

Pour sécuriser davantage le processus achats, notamment les achats d'un montant inférieur à 25 000 euros, la direction des Achats a engagé un programme pour placer sous sa responsabilité tous les approvisionnements de l'entreprise. Déployé depuis le 15 janvier 2015, ce programme intègre un accompagnement à la conduite du changement et 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 générée par la dématérialisation fiabilise les échanges et garantit un meilleur partage de l'information entre les différents contributeurs du processus achats.

Le code de déontologie des achats, annexé au règlement intérieur d'Aéroports de Paris, établit les règles d'éthique vis-

à-vis des fournisseurs et prestataires. Il est notamment diffusé aux salariés qui s'engagent par écrit à le respecter.

En 2014, la direction des Achats a établi une charte RSE fournisseurs, intégrée depuis à tous les nouveaux contrats, pour accompagner ces derniers dans leurs démarches d'éthique et de déontologie ou les inciter à s'y s'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.

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 et permettent de faire progresser les prestataires et fournisseurs sur les thématiques importantes pour l'entreprise et de les accompagner dans la durée sur l'amélioration de leurs performances. Ils comptent pour 5 à 10 % dans la note finale attribuée. En 2016, plus de 78 % (70 % en 2015) des marchés contractualisés par Aéroports de Paris comportent, en sus des critères techniques et financiers, un 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 réponses et la concordance avec les documents de preuve transmis.

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

Depuis 2014, Aéroports de Paris a décidé d'aller plus loin dans la démarche et de vérifier en phase d'exécution, via des audits sociaux le bon respect par les fournisseurs de leurs engagements sur les différents critères. L'entreprise s'appuie sur un tiers externe indépendant pour mener à bien cette mission. 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 2016, 3 audits ont été réalisés : deux sur le segment travaux et le troisième sur le segment services. 7 sont prévus en 2017 sur les segments services, travaux, maintenance des équipements.

La direction des Achats établit un *reporting* détaillé des accidents du travail des prestataires de services afin de piloter, en phase d'exécution, les performances sociales du fournisseur. Ces éléments sont des indicateurs de pilotage de la performance RSE des partenaires/fournisseurs d'Aéroports de Paris.

Un partenariat a été noué avec un prestataire spécialisé pour s'assurer du respect par les fournisseurs, durant le déroulement du contrat, des prescriptions réglementaires sur le travail dissimulé et des réglementations ICPE (installations classées protection de l'environnement).

Une équipe achats formée aux achats responsables

Des programmes de formation et de sensibilisation aux achats responsables sont dispensés depuis 2007 aux acheteurs, notamment lors des deux séminaires annuels de la direction des Achats. L'objectif de ces modules est de rappeler les grands enjeux RSE d'Aéroports de Paris, de préciser la contribution de la direction des Achats à la performance RSE du Groupe et, à partir d'exemples concrets, d'expliquer aux acheteurs les modalités de la mise en œuvre, au quotidien, 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.

Déploiement des achats solidaires

Conformément à ses engagements, Aéroports de Paris SA a accru ses achats auprès du secteur protégé et adapté : ils ont atteint plus de 837 000 euros en 2016, pour un objectif de 800 000 euros. L'identification de nouveaux segments d'achats a élargi les opportunités de prestations à confier à ces entreprises, dont les travaux de second œuvre ou la mise à jour de plans. Le partenariat initié avec le GESAT¹ se poursuit.

De plus, pour certains marchés de développement de la plate-forme Paris-Orly, Aéroports de Paris SA intègre des clauses d'insertion sociale qui engagent les fournisseurs à réserver des heures travaillées aux personnes rencontrant des difficultés sociales et professionnelles. Pour la jetée Est, une dizaine de marchés de construction sont concernés de 2014 à 2016, représentant 35 122 heures, soit 140 % de l'objectif contractuel initial (25 000 heures demandées). Des clauses d'insertion sociale ont aussi été intégrées dans les marchés de travaux de la jonction entre les terminaux Sud et Ouest.

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, Aéroports de Paris SA entend développer davantage encore ses achats aux PME situées sur les territoires d'emprise aéroportuaire.

Sa participation régulière à des rencontres avec des PME des territoires et d'Île-de-France renforce ses liens avec le tissu économique local : rencontres d'affaires du Grand Roissy en octobre 2016, rencontres de l'Agence régionale de développement Île-de-France en décembre 2016.

Un baromètre est envoyé chaque année aux fournisseurs et recueille leur appréciation sur le respect des engagements contractuels et des délais de paiement ou la qualité de la relation partenariale. Avec une note de 80/100 en 2016 (75/100 en 2015), la direction des Achats a obtenu un résultat supérieur à celui des grands groupes adhérents au Pacte PME.

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).

La DGAC contrôle et surveille l'ensemble des activités dans ce domaine et délivre le certificat de sécurité aéroportuaire.

Dans ce cadre, chaque directeur d'aéroport est désigné dirigeant responsable pour prendre en matière de sécurité aéroportuaire toutes les mesures permettant d'assurer, sur l'ensemble de l'emprise aéroportuaire et ses abords, la sécurité de la circulation aérienne qui relève de la compétence de l'exploitant d'aérodrome. Et ce quels que soient l'affectation, l'utilisation ou le gestionnaire du périmètre considéré. Chaque gestionnaire de zone doit rendre compte au directeur d'aéroport de la mise en œuvre des mesures ainsi prescrites.

La protection des personnes et des installations

En matière de protection des personnes et des installations, les politiques de prévention prises en réponse aux mesures et réglementations établies par l'Etat sont proposées par la direction de la sûreté, du management des risques et de la conformité aux directions d'aéroport. Il s'agit notamment des mesures relatives à la prévention incendie dans les établissements recevant du public (ERP), à la protection sanitaire (plan Pandémie, actualisé en 2015). En 2016, sur la demande du Président-directeur général, des mesures de renforcement de la sûreté côté ville ont été mises en œuvre à la suite des 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 différentes entités concernées de l'entreprise. La nouvelle directive nationale de sécurité (DNS), publiée en octobre 2015, a conduit Aéroports de Paris à actualiser en 2016 son PSO en lien avec les entités concernées.

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

Concernant le Plan Vigipirate, la direction de la sûreté, du management des risques et de la conformité reçoit les directives de l'Etat, les analyse et les transmet aux directions d'aéroport et aux entités concernées, accompagnées de conseils pour leur mise en œuvre.

Pour leur part, les directions d'aéroport et la direction de l'immobilier sont chargées d'assurer la sécurité du patrimoine et des bâtiments placés sous leur responsabilité et des personnes qu'ils abritent. Elles s'assurent à ce titre du respect des obligations incombant au propriétaire (mises aux normes et mesures liées notamment au développement durable).

Concourant à la fois à la protection des aéronefs et des personnes, les pôles de viabilité hivernale des aéroports Paris-Charles de Gaulle, Paris-Orly et Paris-Le Bourget concentrent toutes les activités et moyens dédiés à la neige et au dégivrage, définissent les règles, procédures et modes opératoires dans ces domaines. Ils couvrent les activités côté piste (routes, voies de circulation avions, pistes, aires de dégivrage, etc.) et le réseau routier côté ville (routes et parcs de stationnement).

La Fondation d'entreprise Groupe ADP

Après dix ans d'existence sous l'égide de la Fondation de France et plus de 690 projets soutenus, le Groupe ADP a souhaité en 2015 donner une nouvelle dimension à sa Fondation d'entreprise en la transformant en Fondation d'entreprise autonome. S'inscrivant dans la ligne de la politique de responsabilité sociétale de Groupe ADP, l'autonomisation de la Fondation d'entreprise améliore la lisibilité du mécénat du groupe et met mieux en lumière ses champs d'actions.

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

La Fondation d'entreprise accompagne des projets d'intérêt général sur les territoires d'implantation du Groupe en France et à l'international avec, pour thématiques prioritaires, la lutte contre l'illettrisme et l'éducation. 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. 150 salariés sont engagés sur les programmes de la Fondation d'entreprise.

De plus en 2015, la Fondation a créé son prix « Coup de cœur » qui encourage les collaborateurs de l'entreprise dans leur engagement sociétal, humanitaire, associatif. Tous les ans, elle verse un bonus à l'association dans laquelle un salarié est engagé et qu'il aura fait connaître. En 2016, le président et les membres du conseil d'administration de la Fondation d'entreprise ont ainsi décidé d'attribuer le prix « Coup de cœur » à trois associations :

- ◆ Solidarités nouvelles pour le logement en Essonne qui aide les personnes en situation de précarité à se loger ;
- ◆ Handi'Chiens grâce à laquelle des personnes à mobilité réduite peuvent obtenir gratuitement un chien d'assistance ;
- ◆ Apaerk qui accompagne dans leur démarche les parents postulants à l'adoption d'un enfant originaire du Maghreb.

En parallèle, le Prix des salariés invite chaque année ceux-ci à voter pour leur projet préféré, parmi ceux soutenus par la Fondation d'entreprise. Tous les ans, la Fondation d'entreprise Groupe ADP versera une subvention complémentaire à l'association lauréate (à titre indicatif 2 000 euros en 2015). En 2016, la Fondation d'Auteuil, avec son projet "Un internat éducatif et scolaire couplé à un collège" a été récompensé par les salariés.

La Fondation d'entreprise Groupe ADP accorde aussi une attention particulière à tout projet porté en interne par un salarié ayant une vocation sociale ou humanitaire, comme la participation d'un équipage au rallye Aïcha des Gazelles.

En 2016, la Fondation a versé 810 187 euros au bénéfice de 56 projets.

Tableau de corrélation du Grenelle

Le tableau de corrélation du Grenelle se présente comme suit :

Indicateurs sociaux	O / N	Justification
a) Emploi		
- Effectif total ; Répartition des effectifs par âge	O	Chap. 4.1 et chap. 4.2.
- sexe et zone géographique	O	Chap. 4.1
- Embauches et licenciements	O	Chap. 4.2
- Rémunérations et leur évolution	O	Chap. 4.1
b) Organisation du travail		
- Organisation du temps de travail	O	Chap. 4.1
- Absentéisme	O	Chap. 4.2
c) Relations sociales		
- Organisation du dialogue social (procédures d'information et de consultation du personnel et de négociation)	O	Chap. 4.1
- Bilan des accords collectifs	O	Chap. 4.1
d) Santé et sécurité		
- Conditions de santé et de sécurité au travail	O	Chap. 4.1
- Bilan des accords signés avec les organisations syndicales ou les	O	Chap. 4.1
- Accidents du travail, fréquence et gravité ainsi que les maladies	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	O	Chap. 4.4
- Actions de lutte contre le gaspillage alimentaire	O	Chap. 4.4
ii) Utilisation durable des ressources		
- Consommation d'eau	O	Chap. 4.4
- Approvisionnement en eau en fonction des contraintes locales	O	Chap. 4.4
- Consommation de matières premières et mesures pour améliorer l'efficacité dans leur utilisation	O	Chap. 4.4

4

Informations sociales, environnementales et sociétales

Informations sociétales

- Consommation d'énergie et mesures pour améliorer l'efficacité énergétique et le recours aux énergies renouvelables	<input type="radio"/>	Chap. 4.4
- Utilisation des sols	<input type="radio"/>	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	<input type="radio"/>	Chap. 4.4
- Adaptation aux conséquences du changement climatique	<input type="radio"/>	Chap. 4.4
e) Protection de la biodiversité		
- Mesures pour préserver ou développer la biodiversité	<input type="radio"/>	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	<input type="radio"/>	Chap. 4.1 et chap. 4.5
- Pour les populations riveraines ou locales	<input type="radio"/>	Chap. 4.1 et chap. 4.5
b) Relations entretenues avec les personnes ou organisations intéressées par l'activité de la société (associations)		
- Conditions de dialogue avec ces personnes ou organisations	<input type="radio"/>	Chap. 4.3
- Actions de partenariat ou de mécénat	<input type="radio"/>	Chap. 4.5
c) Sous-traitance et fournisseurs		
- Prise en compte dans la politique d'achat des enjeux sociaux et environnementaux	<input type="radio"/>	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	<input type="radio"/>	Chap. 4.5

5 GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

5.1 Conseil d'administration

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

Composition du conseil d'administration au 31 décembre 2016

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

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

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

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

Les administrateurs représentants de l'État sont Solenne Lepage, Michel Massoni, Geneviève Chaux Debry, Muriel Pénicaut, Gilles Leblanc, et Denis Robin.

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

En application de l'article 13 des statuts, Bernard Irion et Christine Janodet ont été nommés en qualité de censeurs par l'assemblée générale des actionnaires du 15 mai 2014. Anne Hidalgo a été nommée censeur lors de la séance du conseil d'administration du 8 juillet 2015 ; sa nomination a été ratifiée par l'Assemblée Générale des actionnaires du 3 mai 2016. Les censeurs assistent aux réunions du conseil d'administration avec voix consultative.

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

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

Béatrice Julien de Lavergne, Contrôleur général Économique et Financier, qui a remplacé Caroline Montalcino à compter du 20 juillet 2016, et Pascal Papaux, nommé Secrétaire du comité d'entreprise, assistent également au conseil d'administration sans voix délibérative.

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

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

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

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

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

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

Administrateurs nommés par l'assemblée générale

AUGUSTIN DE ROMANET

PRESIDENT-DIRECTEUR GENERAL D'AEROPORTS DE PARIS RENOUVELE PAR DECRET DU 24 JUILLET 2014

Date de naissance :

2 avril 1961

Nationalité :

Française

Date de première nomination :

Coopté par le conseil d'administration du 12 novembre 2012, en remplacement de M. Pierre Graff, ratifié par l'assemblée générale du 16 mai 2013.

Date de début du mandat actuel :

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

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EN COURS

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

GROUPE AEROPORTS DE PARIS

Segment international et développement aéroportuaire :

Groupe TAV, sociétés anonymes soumises au droit turc :

- ◆ TAV Havalimanlari Holding A.S. (TAV Airports), société cotée en Turquie :
 - Administrateur et Vice-Président du conseil d'administration
 - Vice-Président du comité de la gouvernance d'entreprise
 - Vice-Président du comité des risques
 - Vice-Président du comité des nominations
- ◆ TAV Yatirim Holding A.S. (TAV Investment) :
 - administrateur et Vice-Président du conseil d'administration
- ◆ TAV Tepe Akfen Yatirim Insaat Ve Isletme A.S. ⁽¹⁾ (TAV Construction) :
 - administrateur et Vice-Président du conseil d'administration

Segment commerces et services :

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

Fondation d'Entreprise :

- ◆ Fondation d'Entreprise Groupe ADP : Président

AUTRES MANDATS

- ◆ Airport Council International (ACI) Europe, Association internationale sans but lucratif soumise au droit belge : Président du Conseil d'administration et du comité exécutif

- ◆ Membre du conseil de surveillance et du comité d'audit de NV Luchthaven Schiphol, société soumise au droit néerlandais, de février 2013 à octobre 2013
- ◆ Directeur général de la Caisse des dépôts et consignations (Institution financière publique – Établissement public) de mars 2007 à mars 2012
- ◆ Membre du conseil des prélèvements obligatoires (institution indépendante et rattachée à la Cour des comptes) d'avril 2008 à décembre 2012
- ◆ Représentant permanent de la Caisse des dépôts et consignations :
- ◆ conseil d'administration de La Poste (société anonyme) et membre du comité des rémunérations et de la gouvernance d'avril 2011 à mars 2012
- ◆ 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

5

Gouvernement d'entreprise

Conseil d'administration

- ◆ Régie Autonome des Transports parisiens (RATP), établissement public à caractère industriel et commercial : administrateur
- ◆ SCOR, société cotée européenne :
 - Administrateur,
 - Membre du Comité des rémunérations et nominations
 - Membre du Comité stratégique
 - Membre de gestion de crise
- ◆ Membre du Conseil de surveillance de Le cercle des économistes SAS, société française
- 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

(1) Filiale de Tav Yatirim Holding.

JACQUES GOUNON – ADMINISTRATEUR INDÉPENDANT

Date de naissance :

25 avril 1953

Nationalité :

Française

Date de première nomination :

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

Date de début du mandat actuel :

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

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EN COURS

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

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

Mandats au sein du Groupe Eurotunnel (GET SE)

- ◆ 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

JOS NIJHUIS

Date de naissance :

21 juillet 1957

Nationalité :

Néerlandaise

Date de première nomination :

Assemblée générale du 28 mai 2009

Date de début du mandat actuel :

15 juillet 2014 (renouvelé par l'assemblée générale du 15 mai 2014)**AUTRES MANDATS ET FONCTIONS
EN COURS****MANDATS ET FONCTIONS AYANT PRIS FIN
AU COURS DES 5 DERNIERES ANNEES**

- ◆ 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 surveillance et Président du comité d'audit de Volksbank NV (Pays-Bas)
- ◆ Membre du Conseil de Amsterdam Economic Board (Pays-Bas)
- ◆ Membre du Conseil et membre du Comité exécutif de ACI Europe
- ◆ Membre du Conseil général et du Conseil exécutif de Confederation of Netherlands Industry and Employers (VNO-NCW) (Pays-Bas)
- ◆ Membre du conseil de surveillance de Stichting Leefomgeving Schiphol (Pays-Bas)
- ◆ Membre du conseil de surveillance de Brisbane Airport Corporation PTY Ltd (Australie)
- ◆ Membre du conseil de Cyber Security Council (Pays-Bas)
- ◆ Membre du Conseil de surveillance de l'Hotel Okura Amsterdam B.V.
- ◆ Membre du conseil de surveillance et Président du comité d'audit de Aon Group Nederland BV (Pays-Bas) de 2014 à décembre 2016

5

Gouvernement d'entreprise

Conseil d'administration

ELS DE GROOT

Date de naissance :

27 avril 1965

Nationalité :

Néerlandaise

Date de première nomination :

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

Date de début du mandat actuel :

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

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EN COURS

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

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

XAVIER HUILLARD - REPRESENTANT PERMANENT DE LA SOCIETE VINCI

Date de naissance :

27 juin 1954

Nationalité :

Française

Date de première nomination :

Société VINCI nommée administrateur par l'assemblée générale du 15 mai 2014

Date de début du mandat actuel :

15 juillet 2014**AUTRES MANDATS ET FONCTIONS
EN COURS****MANDATS 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 :

- ◆ Président 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

- ◆ Directeur Général de VINCI de 2006 à 2010
- ◆ 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)
 - Soletanche Freyssinet (de 2002 à 2011)
 - Cofiroute (de 2006 à 2010)
- ◆ Représentant permanent de VINCI Concessions, administrateur au Conseil d'administration
 - ASF Holding (de 2008 à 2012)
 - Cofiroute (de 2010 à 2011)

FRANCOISE DEBRUS – REPRESENTANTE PERMANENTE DE LA SOCIETE PREDICA, ADMINISTRATEUR INDÉPENDANT

Date de naissance :

19 avril 1960

Nationalité :

Française

Date de première nomination :

Société PREDICA nommée administrateur par l'Assemblée générale du 15 mai 2014

Date de début du mandat actuel :

15 juillet 2014**AUTRES MANDATS ET FONCTIONS
EN COURS****MANDATS ET FONCTIONS AYANT PRIS FIN
AU COURS DES 5 DERNIERES ANNEES**

- ◆ Directrice des investissements, Crédit Agricole Assurances

Mandats au sein des participations PREDICA :

- ◆ Représentant permanent de PREDICA, administrateur :
 - EUROSIC, SA cotée France
 - KORIAN/MEDICA, SA cotée France
- ◆ Membre du Conseil de surveillance de :
 - Altarea, SCA cotée France

Mandats au sein du Groupe Foncière des Régions :

- ◆ Membre du Conseil de surveillance de Foncière des Murs SCA cotée, France

- ◆ Représentant permanent de Crédit Agricole Assurances, administrateur de Générale de Santé, SA cotée de juin 2015 à décembre 2015

- ◆ Représentant permanent de PREDICA, administrateur :

- MEDICA, SA, de juin 2012 à mars 2014,
- Crédit Agricole Immobilier Promotion, SA, de janvier 2011 à octobre 2012,
- Foncière Paris France, SA, de mars 2009 à février 2012,
- Foncière des Régions, SA de mars 2009 à janvier 2011

- ◆ Administrateur de :

- RAMSAY SANTE, SA, de mars 2009 à juin 2015
- Foncière Développement Logements, SA, de mars 2009 à janvier 2016
- Administrateur de Beni Stabili, Société italienne cotée (SIIC) d'avril 2014 à novembre 2016

Administrateurs représentants de l'État

GENEVIEVE CHAUX DEBRY

Date de naissance :

18 juin 1958

Nationalité :

Française

Date de première nomination :

Décret du 11 juillet 2014

Date de début du mandat actuel :

15 juillet 2014

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EN COURS

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

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

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

MURIEL PENICAUD

Date de naissance :

31 mars 1955

Nationalité :

Française

Date de première nomination :

Décret du 11 juillet 2014

Date de début du mandat actuel :

15 juillet 2014**AUTRES MANDATS ET FONCTIONS
EN COURS****MANDATS ET FONCTIONS AYANT PRIS FIN
AU COURS DES 5 DERNIERES ANNEES**

- | | |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ◆ Ambassadrice déléguée aux investissements internationaux ◆ Directrice générale de Business France (fusion entre Afii et Ubifrance à/c du 01/01/15), établissement public à caractère industriel et commercial, ◆ Membre du Conseil de surveillance de la SNCF (société nationale des chemins de fer français) en qualité de représentant de l'Etat – Etablissement public à caractère industriel et commercial ◆ Co-fondatrice et vice-présidente de TV DMA, première TV académique Management et Droit des affaires (service public) ◆ Administratrice représentant l'Etat à Paris-Saclay, établissement public, ◆ Personnalité associée au Conseil Economique, social et environnemental (CESE) – Section des affaires européennes et internationales. | <ul style="list-style-type: none"> ◆ Présidente du Conseil d'administration d'Agro Paris Tech (Institut des sciences et industries du vivant et de l'environnement) de 2013 à décembre 2014 ◆ Orange, société anonyme cotée, administratrice et Présidente du Comité de gouvernance et de responsabilité sociale et environnementale de 2011 à juillet 2014, ◆ Fonds Danone Ecosystème, Présidente du Conseil d'administration de 2009 à juillet 2014 ◆ Présidente du Conseil National Éducation Économie, Instance de dialogue et de prospective, de janvier 2014 à juillet 2014 ◆ Danone, Société anonyme cotée, Directrice générale des ressources humaines et membre du Comité exécutif, 2008 à janvier 2014, |
|---|--|

SOLENNE LEPAGE

Date de naissance :

7 février 1972

Nationalité :

Française

Date de première nomination :

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

Renouvellement du mandat :

Décret du 11 juillet 2014

Date de début du mandat actuel :

15 juillet 2014**AUTRES MANDATS ET FONCTIONS
EN COURS**

- ◆ Directrice de Participations Transports à l'Agence des participations de l'État – Ministère de l'Economie 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 DERNIERES ANNEES**

- ◆ Chef du bureau DB1 (EDF et autres participations) – Agence des participations de l'État au ministère de l'Économie, de l'Industrie et de l'Emploi puis au ministère de l'Économie et des Finances de 2009 à juin 2012
- ◆ Membre du Conseil de surveillance, en qualité de représentant de l'État :
 - du Grand port maritime du Havre – Établissement public, de juillet 2012 à mars 2013
 - Aéroports de la Côte d'Azur – société anonyme, de septembre 2012 à mai 2013
- ◆ Membre du conseil d'administration en qualité de représentant de l'État :
 - SNCF Réseau – Etablissement public à caractère industriel et commercial, de novembre 2012 à juillet 2015
 - Société nationale de programme France Télévisions – société anonyme, de septembre 2012 à septembre 2013
 - Société nationale de programme en charge de l'audiovisuel extérieur de la France – société anonyme, de septembre 2012 à septembre 2013
 - Société de financement et d'investissement pour la réforme et le développement (SOFIRED), entreprise publique, de mars 2011 à janvier 2013.
 - Laboratoire français du fractionnement et des biotechnologies (LFB) de novembre 2011 à octobre 2012
 - Société d'économie mixte d'aménagement et de gestion du marché d'intérêt national de la région parisienne (Semmaris), de septembre 2009 à octobre 2012

GILLES LEBLANC

Date de naissance :

3 mai 1954

Nationalité :

Française

Date de première nomination :

Décret du 11 juillet 2014

Date de début du mandat actuel :

15 juillet 2014AUTRES MANDATS ET FONCTIONS
EN COURSMANDATS ET FONCTIONS AYANT PRIS FIN
AU COURS DES 5 DERNIERES ANNEES

- | | |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ◆ 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 : <ul style="list-style-type: none"> - Établissement public de Foncier d'Ile-de-France (EPFIF) - Agence foncière et technique de la région parisienne (AFTRP) - 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), Etablissement à caractère administratif, industriel et commercial - Port autonome de Paris (PAP), établissement public à caractère administratif, industriel et commercial | <ul style="list-style-type: none"> ◆ 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 ◆ Membre de la direction générale des services du Conseil général du Val-d'Oise, de 2010 à 2012 |
|---|--|

MICHEL MASSONI

Date de naissance :

20 septembre 1950

Nationalité :

Française

Date de première nomination :

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

Renouvellement du mandat :

Décret du 11 juillet 2014

Date de début du mandat actuel :

15 juillet 2014**AUTRES MANDATS ET FONCTIONS
EN COURS**

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

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

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

DENIS ROBIN

Date de naissance :

15 décembre 1962

Nationalité :

Française

Date de première nomination :

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

Date de début du mandat actuel :

15 juillet 2014**AUTRES MANDATS ET FONCTIONS
EN COURS**

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

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

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

Administrateurs représentant des salariés

MARIE-ANNE DONSIMONI

Date de naissance :

8 mai 1961

Nationalité :

Française

Date de première nomination :

7 septembre 2011, en remplacement de M. Jean-Louis Pigeon, élection du 26 juin 2009

Date de début du mandat actuel :

15 juillet 2014, réélue le 20 mai 2014

Parrainée par le syndicat :

CFE-CGCAUTRES 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 Réunion

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

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

BRIGITTE BLANC

Date de naissance :

25 novembre 1962

Nationalité :

Française

Date de première nomination :

Élection du 20 mai 2014

Date de début du mandat actuel :

15 juillet 2014

Parrainée par le syndicat :

CGTAUTRES MANDATS ET FONCTIONS
EN COURS

- ◆ Cadre affaires transversales d'Aéroports de Paris en charge du suivi des relations avec le client Direction Générale de l'aviation civile (SNAsRP) pour Paris-Charles de Gaulle et Paris-Le Bourget
- ◆ Administrateur représentant des salariés à la Fondation d'Entreprise 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****MANDATS ET FONCTIONS AYANT PRIS FIN
AU COURS DES 5 DERNIERES ANNEES**

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

FREDERIC GILLET

Date de naissance :

19 février 1972

Nationalité :

Française

Date de première nomination :

Élection du 20 mai 2014

Date de début du mandat actuel :

15 juillet 2014

Parrainé par le syndicat :

CFE/CGC**AUTRES MANDATS ET FONCTIONS
EN COURS****MANDATS ET FONCTIONS AYANT PRIS FIN
AU COURS DES 5 DERNIERES ANNEES**

- | | |
|---|---------|
| ◆ Sapeur-pompier d'Aéroports de Paris à Paris-Charles-de-Gaulle | ◆ Néant |
|---|---------|

5

Gouvernement d'entreprise

Conseil d'administration

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

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

-
- | | |
|---|---------|
| ◆ Chef du Service Épargne salariale et Actionnariat salarié
à la direction des ressources humaines d'Aéroports de
Paris | ◆ Néant |
|---|---------|
-

FREDERIC MOUGIN

Date de naissance :

1^{er} avril 1952

Nationalité :

Française

Date de première nomination :

Élection du 26 juin 2009

Date de début du mandat actuel :

15 juillet 2014, réélu le 20 mai 2014

Parrainé par le syndicat :

CGT

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EN COURS

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

-
- | | |
|--|---------|
| ◆ Adjoint au chef de section infrastructures de l'Unité
Opérationnelle "Energie et logistique" d'Aéroports de
Paris à Paris-Orly | ◆ Néant |
|--|---------|
-

Censeurs

BERNARD IRION

Date de naissance :

18 mars 1937

Nationalité :

Française

Date de nomination :

Assemblée générale du 15 mai 2014

Date de début du mandat actuel :

15 juillet 2014

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EN COURS

- ◆ Administrateur de F4 – Société anonyme française
- ◆ Administrateur représentant la CCIR à la SEMAVIP (Société d'économie mixte Ville de Paris) – société anonyme française
- ◆ Administrateur et vice-président à la SIPAC (société Immobilière du Palais des Congrès) (groupe CCIR) – société anonyme française

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

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

CHRISTINE JANODET

Date de naissance :

29 septembre 1956

Nationalité :

Française

Date de première nomination :

Assemblée générale du 28 mai 2009

Date de début du mandat actuel :

15 juillet 2014 (renouvelé lors de l'Assemblée générale du 15 mai 2014)

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EN COURS

- ◆ Maire d'Orly
- ◆ Conseiller Général du Val-de-Marne

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

- ◆ Néant

ANNE HIDALGO

Date de naissance :

19 juin 1956

Nationalité :

Française

Date de nomination :

Nommée à titre provisoire par le conseil d'administration du 8 juillet 2015 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
- ◆ Vice-Présidente de Métropole du Grand Paris, établissement public de coopération intercommunale (EPCI)

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

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

Direction générale

Organisation de la Direction générale

L'article 5 de la loi n° 2005-357 du 20 avril 2005 relative aux aéroports et l'article 14 des statuts d'Aéroports de Paris prévoient que la Direction générale de la Société est assumée par le Président du conseil d'administration, qui porte le titre de Président-directeur général.

Augustin de Romanet a été renouvelé Président-directeur général d'Aéroports de Paris par décret en date du 24 juillet 2014.

En application de l'article 14 des statuts de la Société, le conseil d'administration peut, sur proposition du Président-directeur général, nommer jusqu'à cinq personnes chargées d'assister le Président-directeur général avec le titre de Directeur général délégué. Dans sa séance du 24 octobre 2013, le conseil d'administration d'Aéroports de Paris a procédé à la nomination de Patrick Jeantet en qualité de Directeur général délégué à compter du 1^{er} janvier 2014. Son mandat a été renouvelé le 24 juillet 2014. Patrick JEANTET a mis fin à son mandat, par démission, à compter du 25 mai 2016.

PATRICK JEANTET – MANDATS AU 24/05/2016

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

Date de naissance :

4 avril 1960

Nationalité :

Française

Date de nomination :

Nommé par le conseil d'administration d'Aéroports de Paris du 24 octobre 2013, renouvelé le 24 juillet 2014.

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EN COURS

GROUPE AEROPORTS DE PARIS

Segment international et développement aéroportuares :

- ◆ Groupe TAV, sociétés anonymes soumises au droit turc :
 - TAV Havalimanlari Holding A.S. (TAV Airports), société cotée en Turquie : – Administrateur et membre du comité des risques et du comité des nominations
 - TAV Yatirim Holding A.S. (TAV Investment) : – administrateur
 - TAV Tepe Akfen Yatirim Insaat Ve Isletme A.S. (TAV Construction) : – administrateur
- ◆ Membre du conseil de surveillance de N.V. Luchthaven Schiphol Group, société soumise au droit néerlandais, non cotée

Segment commerces et services :

- ◆ Membre du Conseil de EPIGO, société par actions simplifiée française, co-entreprise avec SSP

Segment autres activités :

- ◆ Président du Conseil d'administration et administrateur d'ADP Ingénierie, société anonyme française, filiale d'ADP
- ◆ Président du Conseil d'administration et administrateur de Hub One, société anonyme française, filiale d'ADP
- ◆ Président de CDG Express Etudes, société par actions simplifiée française

AUTRE MANDAT

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

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

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

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

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

- ◆ Président Directeur Général et administrateur :
 - KEOLIS Bordeaux, (société anonyme) de 2011 à mars 2014
- ◆ Président :
 - KEOLIS Multimodal International K.M.I. (société en nom collectif), d'octobre 2007 à juin 2011
 - Motion Lines, (société par actions simplifiée) de juin 2011 à décembre 2013
- ◆ Président et administrateur :
 - KEOLIS Amiens, (société par actions simplifiée) de mai 2012 à décembre 2013
- ◆ Président du Conseil d'administration et administrateur :
 - Transports en commun de la métropole lilloise Transpole, (société anonyme), de juin 2011 à avril 2014
 - KEOLIS Lyon, (société anonyme) de mai 2011 à mars 2014
- ◆ Administrateur :
 - KEOLIS Rennes, (société anonyme) de juin 2012 à mars 2014
 - Institut KEOLIS, (société par actions simplifiée), de juin 2012 à décembre 2013
 - KEOLIS Orléans Val de Loire, (société par actions simplifiée), d'octobre 2011 à décembre 2013
 - Transports de l'agglomération de Metz métropole, (société anonyme d'économie mixte), de novembre 2011 à juillet 2012

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

- Groupe Orléans express inc (société soumise au droit canadien), d'octobre 2005 à janvier 2011
- ◆ Administrateur suppléant :
 - KDR Victoria PYT LTD, (société soumise au droit australien), de juillet 2009 à février 2011
- ◆ Membre du Directoire de :
 - Groupe KEOLIS, (société par actions simplifiée), de février 2011 à février 2013

Liste des mandats exercés à l'international au sein du Groupe KEOLIS :

- ◆ Président du Conseil d'administration :
 - KEOLIS UK limited, (société soumise au droit anglais), d'octobre 2005 à mars 2011
- ◆ Président et Conseiller :
 - KEOLIS Espana, (société soumise au droit espagnol), de janvier 2006 à janvier 2011
- ◆ Président et administrateur :
 - KEOLIS Canada INC., (société soumise au droit canadien), de novembre 2005 à janvier 2011-
- ◆ Administrateur :
 - Sociétés soumises au droit anglais :
 - First KEOLIS Holdings limited, d'octobre 2005 à février 2011
 - First KEOLIS Transpennine Holdings limited, d'octobre 2005 à février 2011
 - Thameslink rail limited, d'octobre 2005 à février 2011
 - Southern railway limited, de juin 2008 à mars 2011
 - North London orbital railway limited, d'octobre 2005 à mars 2011
 - New southern railway limited, d'octobre 2005 à février 2011
 - Merseytram 2006 Ltd, d'octobre 2005 à février 2011
 - London & South eastern railway ltd – LSER, de janvier 2006 à février 2011
 - London & East midland railway limited, de mai 2006 à mars 2011
 - London & Birmingham railway Ltd, de mai 2006 à mars 2011
 - KEOLIS merseyside Ltd, de mars 2005 à février 2011
 - Govia limited, d'octobre 2005 à février 2011
 - Sociétés soumises au droit suédois :
 - KEOLIS Sverige AB, de novembre 2005 à février 2011
 - Sociétés soumises au droit canadien :
 - Gare d'autobus de la vieille capitale Inc, de novembre 2005 à janvier 2011
 - Centre express de services pour autocars de Montréal inc., de novembre 2005 à janvier 2011
 - Autocars Orléans express inc, de novembre 2005 à janvier 2011
 - 3695158 Canada inc., de novembre 2005 à février 2011
 - Sociétés soumises au droit belge :
 - KEOLIS Vlaanderen, de janvier 2008 à juin 2011
 - Eurobus Holding, de janvier 2008 à décembre 2013
 - Flanders coach Group NV, d'août 2009 à juin 2011
 - Cariane international development, de décembre 2009 à février 2011

5.2 Rémunération des mandataires sociaux

Modalités de rémunération des mandataires sociaux

Rémunération 2016 parts fixe et variable

La rémunération du Président-directeur général et celle du Directeur général délégué au titre de l'exercice 2016 ont été arrêtées par le conseil d'administration du 16 décembre 2015 sur avis du comité des rémunérations, nominations et de la gouvernance et approuvées le 8 janvier 2016 par le ministre chargé de l'Économie dans le cadre de l'article 3 du décret n° 53-707 du 9 août 1953 modifié.

Le montant maximal de la part variable des mandataires sociaux a été fixé en valeur absolue et non en pourcentage. En effet, le décret 2012-915 du 26 juillet 2012 modifiant celui du 9 août 1953 a plafonné à 450 000 euros la rémunération des mandataires sociaux des entreprises publiques auquel ce décret est applicable, dont Aéroports de Paris fait partie. La rémunération fixe proposée par le conseil d'administration et approuvée par le ministre de l'Économie est de 350 000 euros pour le Président-directeur général et 330 000 euros pour le Directeur général délégué. Il a également été décidé que le montant de la part variable pour le Président-directeur général pouvait permettre d'atteindre le plafond autorisé réglementairement : le montant maximum est donc prédéfini par le conseil d'administration à 100 000 euros et exprimé en valeur monétaire, directement lisible. Le même montant maximum a été retenu pour le Directeur général délégué.

Le montant annuel brut de la rémunération fixe du Président-directeur général a été fixé à 350 000 euros (sans changement depuis 2012).

La rémunération variable brute maximum du Président-directeur général est fixée à 100 000 euros. Elle est fondée sur trois objectifs quantitatifs : montant de l'EBITDA Groupe (poids : 25 %), ROCE Groupe (15 %), taux de satisfaction au départ des passagers (15 %) et trois objectifs qualitatifs : politique d'attractivité et d'accueil d'Aéroports de Paris en faveur des compagnies et des passagers (20%), projet Marque (10%), responsabilité sociale de l'entreprise, incluant la mobilisation managériale et la sécurité des collaborateurs (15 %).

L'atteinte de chacun de ces objectifs a été appréciée par le conseil d'administration du 22 février 2017. La pondération de chaque objectif détermine la fraction de part variable qui lui est associée. Les objectifs quantitatifs et qualitatifs ont respectivement été atteints à 72 % et 120 %.

Le Président-directeur général dispose d'un véhicule de fonction et est couvert par le contrat de prévoyance ainsi que par celui de la police individuelle accidents des salariés d'Aéroports de Paris. Il n'a pas conclu de contrat de travail

avec Aéroports de Paris et ne bénéficie d'aucune indemnité relative à une clause de non-concurrence.

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

Le conseil d'administration a pris acte de la renonciation d'Augustin de Romanet à percevoir les jetons de présence d'Aéroports de Paris, dont la décision d'allocation et de répartition aux administrateurs, arrêtée le 19 décembre 2013, n'est pas modifiée.

Le montant annuel brut de la rémunération fixe du Directeur général délégué a été fixé à 330 000 euros (sans changement depuis 2014). Le montant versé au titre de 2016 a été déterminé prorata temporis compte tenu de la fin de mandat par démission de M. Jeantet le 25 mai 2016.

La rémunération variable brute maximum du Directeur général délégué est fixée à 100 000 euros. Elle est fondée sur trois objectifs quantitatifs : montant de l'EBITDA Groupe (poids : 25 %), ROCE Groupe (15%) et taux de satisfaction au départ des passagers (15 %) et trois objectifs qualitatifs : poursuite du projet CDG Express (15%), pilotage des projets d'investissement (15 %), stratégie et pilotage des filiales participations (15 %).

L'atteinte de chacun de ces objectifs a été appréciée par le conseil d'administration du 22 février 2017. La pondération de chaque objectif détermine la fraction de part variable qui lui est associée. Le montant versé au titre de 2016 a été déterminé prorata temporis compte tenu de la fin de mandat par démission de M. Jeantet le 25 mai 2016. Les objectifs quantitatifs et qualitatifs ont respectivement été atteints à 72 % et 100 %.

Le Directeur général délégué bénéficiait d'un véhicule de fonction et d'une assurance garantissant le versement d'indemnités journalières en cas de perte involontaire de l'activité professionnelle. Il était couvert par le contrat de prévoyance ainsi que par celui de la police individuelle accidents des salariés d'Aéroports de Paris. Il n'avait pas conclu de contrat de travail avec Aéroports de Paris et ne bénéficie d'aucune indemnité relative à une clause de non-concurrence.

Le Directeur général délégué ne bénéficiait d'aucun régime spécifique de retraite.

Le départ de M. Jeantet ne faisant pas suite à une révocation liée à un changement de stratégie ou à un changement de contrôle, aucune indemnité ne lui est due.

Il n'a perçu à raison du départ aucune indemnité de concurrence ni de toute autre nature.

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

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

Dirigeants mandataires sociaux	Contrat de travail		Régime de retraite supplémentaire		Indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la cessation ou du changement de fonctions		Indemnités relatives à une clause de non-concurrence	
	oui	non	oui	non	oui	non	oui	non
Augustin de Romanet Président-directeur général Début de mandat : 15/07/2014 Fin de mandat : 14/07/2019		x		x		x		x
Patrick Jeantet Directeur général délégué Début de mandat : 15/07/2014 Fin de mandat : 25/05/2016		x		x		x		x

Montant des rémunérations dues et versées aux mandataires sociaux

Augustin de Romanet

(en euros)	2016	2015
Rémunérations dues au titre de l'exercice	450 473	454 883
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	450 473	454 883

(en euros)	2016		2015	
	Montants dus	Montants versés	Montants dus	Montants versés
Rémunération fixe	350 000	350 000	350 000	350 000
Rémunération variable annuelle	95 500 ⁽¹⁾	100 000	100 000	95 800 ⁽¹⁾
Rémunération variable différée/pluriannuelle	Néant	Néant	Néant	Néant
Rémunération exceptionnelle	-	-	-	-
Jetons de présence	-	-	-	-
Avantages en nature	4 973	4 973	4 883	4 883
Total	450 473	454 973	454 883	450 683

⁽¹⁾ Les montants versés en 2016 correspondent aux montants dus au titre de 2015. Les montants dus au titre de 2016 seront versés en 2017.

Patrick Jeantet (démission le 25 mai 2016)

(en euros)	2016	2015
Rémunérations dues au titre de l'exercice	168 215	433 877
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	-	-
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	-	-
Indemnité de départ	-	-
Indemnité de non-concurrence	Néant	Néant
Régime de retraite supplémentaire	Néant	Néant
Total	168 215	433 877

(en euros)	2016		2015	
	Montants dus	Montants versés	Montants dus	Montants versés
Rémunération fixe	132 000	132 000	330 000	330 000
Rémunération variable annuelle	34 600 ⁽¹⁾	100 000	100 000	95 800 ⁽¹⁾
Rémunération variable différée/pluriannuelle	Néant	Néant	Néant	Néant
Rémunération exceptionnelle	-	-	-	-
Jetons de présence	-	-	-	-
Avantages en nature	1 615	1 615	3 877	3 877
Total	168 215	233 615	433 877	429 677

⁽¹⁾ Les montants versés en 2016 correspondent aux montants dus au titre de 2015. Les montants dus au titre de 2016 au pro rata de présence seront versés en 2017.

Rémunération 2017 du mandataire social : part fixe et objectifs de la part variable

La rémunération du Président-directeur général au titre de l'exercice 2017 a été arrêtée par le conseil d'administration du 14 décembre 2016. Elle fera l'objet d'un vote contraignant lors de l'assemblée générale des actionnaires du 11 mai 2017, conformément à l'article L.225-37-2 du code de commerce.

Le montant annuel brut de sa rémunération fixe a été fixé, sans changement, 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 (poids : 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 projet CDG Express (15%), la responsabilité sociétale 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. La pondération de chaque objectif détermine la fraction de part variable qui lui est associée. Elle sera approuvée par le ministre chargé de l'économie dans le cadre de l'article 3 du décret n° 53-707 du 9 août 1953 et fera l'objet d'un vote contraignant lors de l'assemblée générale des actionnaires de 2018, conformément à l'article L.225-37-2 du code de commerce.

Les autres éléments de rémunération sont sans changement.

5

Gouvernement d'entreprise

Rémunérations versées aux administrateurs

5.3 Rémunérations versées aux administrateurs

Les administrateurs représentants de l'État et les administrateurs représentant les salariés n'ont perçu aucune rémunération de la part de la Société ou de la part des sociétés contrôlées par la Société en contrepartie de l'exercice de leur mandat d'administrateur.

Les administrateurs désignés par l'assemblée générale des actionnaires ont perçu des jetons de présence au titre des exercices 2015 et 2016, versés respectivement en 2016 et 2017. Monsieur de Romanet a renoncé à percevoir des jetons de présence en qualité d'administrateur d'Aéroports de Paris.

(en euros)	2016	2015
Jacques Gounon	33 380	34 720
Els de Groot ⁽¹⁾	12 870	10 010
VINCI représenté par Xavier Huillard	14 300	15 730
Jos Nijhuis ⁽¹⁾	10 010	12 870
Augustin de Romanet	-	-
PREDICA représenté par Emmanuelle Yannakis	-	30 520
PREDICA représenté par Françoise Debrus (à partir du 1er janvier 2016)	29 180	-
Total	99 740	103 850

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

5.4 Rémunérations versées aux censeurs

Les censeurs, désignés par l'assemblée générale des actionnaires, ont perçu des jetons de présence au titre des exercices 2015 et 2016, versés respectivement en 2016 et 2017 :

(en euros)	2016	2015
Anne Hidalgo (depuis le 8 juillet 2015)	715	-
Bernard Irion	7 150	6 435
Christine Janodet	7 150	5 005

5.5 Opérations réalisées par les dirigeants sur leurs titres

Décision et information n°	2016 DD017053
Date de publication	4 mars 2016
Déclarant	Personne Physique liée à Jean-Paul JOUVENT, Administrateur
Instrument financier	Autres types d'instruments financiers
Nature de l'opération	Acquisition
Date de l'opération	3 mars 2016
Date de réception de la déclaration	4 mars 2016
Lieu de l'opération	Paris
Prix unitaire	127,34 €
Montant de l'opération	1 052,00 €
Décision et information n°	2016 DD018272
Date de publication	25 mai 2016
Déclarant	PREDICA SA, Membre du Conseil d'Administration
Instrument financier	Actions
Nature de l'opération	Cession
Date de l'opération	24 mai 2016
Date de réception de la déclaration	25 mai 2016
Lieu de l'opération	Euronext Paris
Prix unitaire	108,51 €
Montant de l'opération	4 148 364,06 €
Décision et information n°	2016 DD018311
Date de publication	27 mai 2016
Déclarant	PREDICA SA, Membre du Conseil d'Administration
Instrument financier	Actions
Nature de l'opération	Cession
Date de l'opération	25 mai 2016
Date de réception de la déclaration	27 mai 2016
Lieu de l'opération	Euronext Paris
Prix unitaire	109,27 €
Montant de l'opération	6 338 280,82 €
Décision et information n°	2016 DD018362
Date de publication	31 mai 2016
Déclarant	PREDICA SA, Membre du Conseil d'Administration
Instrument financier	Actions
Nature de l'opération	Cession
Date de l'opération	26 mai 2016
Date de réception de la déclaration	31 mai 2016
Lieu de l'opération	Euronext Paris
Prix unitaire	108,75 €
Montant de l'opération	289 698,81 €
Décision et information n°	2016 DD018453
Date de publication	3 juin 2016
Déclarant	PREDICA SA, Membre du Conseil d'Administration
Instrument financier	Actions
Nature de l'opération	Acquisition

5

Gouvernement d'entreprise

Opérations réalisées par les dirigeants sur leurs titres

Date de l'opération	1 juin 2016
Date de réception de la déclaration	3 juin 2016
Lieu de l'opération	CHI-X
Prix unitaire	106,65 €
Montant de l'opération	2 284 380,88 €
Décision et information n°	2016 DD018645
Date de publication	10 juin 2016
Déclarant	PREDICA SA, Membre du Conseil d'Administration
Instrument financier	Actions
Nature de l'opération	Acquisition
Date de l'opération	2 juin 2016
Date de réception de la déclaration	10 juin 2016
Lieu de l'opération	CHI-X
Prix unitaire	106,67 €
Montant de l'opération	1 790 672,65 €
Décision et information n°	2016 DD018646
Date de publication	10 juin 2016
Déclarant	PREDICA SA, Membre du Conseil d'Administration
Instrument financier	Actions
Nature de l'opération	Acquisition
Date de l'opération	6 juin 2016
Date de réception de la déclaration	10 juin 2016
Lieu de l'opération	Turquoise
Prix unitaire	106,80 €
Montant de l'opération	852 622,72 €
Décision et information n°	2016 DD018647
Date de publication	10 juin 2016
Déclarant	PREDICA SA, Membre du Conseil d'Administration
Instrument financier	Actions
Nature de l'opération	Acquisition
Date de l'opération	3 juin 2016
Date de réception de la déclaration	10 juin 2016
Lieu de l'opération	Euronext Paris
Prix unitaire	106,89 €
Montant de l'opération	2 748 134,19 €
Décision et information n°	2016 DD018670
Date de publication	13 juin 2016
Déclarant	PREDICA SA, Membre du Conseil d'Administration
Instrument financier	Actions
Nature de l'opération	Acquisition
Date de l'opération	7 juin 2016
Date de réception de la déclaration	13 juin 2016
Lieu de l'opération	Turquoise
Prix unitaire	107,85 €
Montant de l'opération	862 830,40 €
Décision et information n°	2016 DD018677
Date de publication	13 juin 2016
Déclarant	PREDICA SA, Membre du Conseil d'Administration

Opérations réalisées par les dirigeants sur leurs titres

Instrument financier	Actions
Nature de l'opération	Acquisition
Date de l'opération	8 juin 2016
Date de réception de la déclaration	13 juin 2016
Lieu de l'opération	Euronext
Prix unitaire	107,37 €
Montant de l'opération	2 040 066,10 €
Décision et information n°	2016 DD019008
Date de publication	27 juin 2016
Déclarant	Jean-Paul JOUVENT, Administrateur
Instrument financier	Autres types d'instruments financiers
Nature de l'opération	Acquisition
Date de l'opération	15 juin 2016
Date de réception de la déclaration	27 juin 2016
Lieu de l'opération	Paris
Prix unitaire	101,16 €
Montant de l'opération	7 445,13 €
Décision et information n°	2016 DD019012
Date de publication	27 juin 2016
Déclarant	Personne Physique liée à Jean-Paul JOUVENT, Administrateur
Instrument financier	Autres types d'instruments financiers
Nature de l'opération	Acquisition
Date de l'opération	15 juin 2016
Date de réception de la déclaration	27 juin 2016
Lieu de l'opération	Paris
Prix unitaire	101,16 €
Montant de l'opération	7 445,13 €
Décision et information n°	2016 DD019573
Date de publication	3 août 2016
Déclarant	PREDICA SA, Membre du Conseil d'Administration
Instrument financier	Actions
Nature de l'opération	Acquisition
Date de l'opération	1 août 2016
Date de réception de la déclaration	3 août 2016
Lieu de l'opération	Euronext
Prix unitaire	95,09 €
Montant de l'opération	2 078 127,50 €
Décision et information n°	2016 DD019576
Date de publication	3 août 2016
Déclarant	PREDICA SA, Membre du Conseil d'Administration
Instrument financier	Actions
Nature de l'opération	Acquisition
Date de l'opération	2 août 2016
Date de réception de la déclaration	3 août 2016
Lieu de l'opération	Euronext
Prix unitaire	94,19 €
Montant de l'opération	1 567 895,10 €
Décision et information n°	2016 DD019598

5

Gouvernement d'entreprise

Opérations réalisées par les dirigeants sur leurs titres

Date de publication	4 août 2016
Déclarant	PREDICA SA, Membre du Conseil d'Administration
Instrument financier	Actions
Nature de l'opération	Acquisition
Date de l'opération	3 août 2016
Date de réception de la déclaration	4 août 2016
Lieu de l'opération	Euronext
Prix unitaire	92,95 €
Montant de l'opération	5 560 598,90 €
Décision et information n°	2016 DD019676
Date de publication	8 août 2016
Déclarant	PREDICA SA, Membre du Conseil d'Administration
Instrument financier	Actions
Nature de l'opération	Acquisition
Date de l'opération	5 août 2016
Date de réception de la déclaration	8 août 2016
Lieu de l'opération	Euronext
Prix unitaire	93,10 €
Montant de l'opération	4 385 755,91 €
Décision et information n°	2016 DD019685
Date de publication	9 août 2016
Déclarant	PREDICA SA, Membre du Conseil d'Administration
Instrument financier	Actions
Nature de l'opération	Acquisition
Date de l'opération	8 août 2016
Date de réception de la déclaration	9 août 2016
Lieu de l'opération	Euronext
Prix unitaire	93,88 €
Montant de l'opération	3 219 392,55 €
Décision et information n°	2016 DD019719
Date de publication	11 août 2016
Déclarant	PREDICA SA, Membre du Conseil d'Administration
Instrument financier	Actions
Nature de l'opération	Acquisition
Date de l'opération	9 août 2016
Date de réception de la déclaration	11 août 2016
Lieu de l'opération	Euronext
Prix unitaire	93,79 €
Montant de l'opération	3 709 591,12 €
Décision et information n°	2016 DD019720
Date de publication	11 août 2016
Déclarant	PREDICA SA, Membre du Conseil d'Administration
Instrument financier	Actions
Nature de l'opération	Acquisition
Date de l'opération	10 août 2016
Date de réception de la déclaration	11 août 2016
Lieu de l'opération	CHI-X
Prix unitaire	94,93 €

Opérations réalisées par les dirigeants sur leurs titres

Montant de l'opération	1 941 256,29 €
Décision et information n°	2016 DD019847
Date de publication	26 août 2016
Déclarant	Bernard Irion, CENSEUR
Instrument financier	Actions
Nature de l'opération	acquisition
Date de l'opération	17 août 2016
Date de réception de la déclaration	26 août 2016
Lieu de l'opération	Paris
Prix unitaire	94,66 €
Montant de l'opération	3 313,70 €
Décision et information n°	2016 DD019848
Date de publication	26 août 2016
Déclarant	Bernard Irion, CENSEUR
Instrument financier	Actions
Nature de l'opération	acquisition
Date de l'opération	18 août 2016
Date de réception de la déclaration	26 août 2016
Lieu de l'opération	Paris
Prix unitaire	94,23 €
Montant de l'opération	2 827,23 €
Décision et information n°	2016 DD019849
Date de publication	26 août 2016
Déclarant	Bernard Irion, CENSEUR
Instrument financier	Actions
Nature de l'opération	acquisition
Date de l'opération	8 août 2016
Date de réception de la déclaration	26 août 2016
Lieu de l'opération	Paris
Prix unitaire	95,24 €
Montant de l'opération	3 333,58 €

5.6 Capital et actionariat

Structure du capital de la société

À 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 2016.

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) (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) (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⁽⁴⁾.
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) (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.

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 18 mai 2015 (entre le 1er janvier et le 3 mai 2016) et celle du 3 mai 2016 (entre le 4 mai et le 31 décembre 2016), 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 2016 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 2016, Aéroports de Paris ne détenait aucun titre. Le compte de liquidité du contrat présentait à son crédit un montant de 8 583 600 euros, l'enveloppe de 35 millions d'euros autorisée par le conseil n'ayant pas été intégralement appelée à ce stade. A cette même date, aucune position n'était ouverte, à l'achat comme à la vente dans le cadre du programme de rachat d'actions.

Opérations sur les actions propres réalisées dans le cadre du contrat de liquidité entre le 3 mai 2016 et le 31 décembre 2016 :

Flux bruts cumulés	Nombre d'actions	Prix moyen	Valorisation (en euros)
Nombre d'actions au 3 mai 2016	0	0	0
Achats	134 043	100,1	13 414 815,1
Ventes	134 043	100,2	13 434 126,6
Nombre d'actions au 31 décembre 2016	0	0	0

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

Pour mémoire, Aéroports de Paris a mis en œuvre son programme de rachats d'actions précédent 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). A cet effet, il a été donné mandat à un prestataire indépendant le 24 novembre 2015, pour un montant total de 24 millions d'euros, au prix maximal d'achat de 113 euros y compris frais. Le programme de rachat d'actions a pris fin le 29 décembre 2015 à l'issue de l'achat de 224 290 actions, à un prix moyen de 106,7 euros. Le programme de rachat d'actions a été relancé le 18 janvier 2016, jusqu'au 26 janvier 2016, puis à partir du 17 au 26 février 2016 et enfin du 17 au 22 mars. Au 22 mars 2016, 401 690 actions étaient auto-détenues hors contrat de liquidité.

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

Réalisation d'une opération d'actionariat salarié

Le Groupe s'est engagé au cours du second semestre 2015 sur une opération d'actionariat salarié, qui a été définitivement réalisée au cours du premier semestre de

l'année 2016. Elle comprenait deux volets : d'une part, une offre d'acquisition d'actions de la Société à conditions préférentielles réservée aux salariés d'Aéroports de Paris et des filiales adhérentes du plan d'épargne Groupe tel que dernièrement révisé et à leurs retraités et pré-retraités ayant conservé des avoirs dans le plan ; d'autre part, une attribution gratuite et uniforme aux mêmes salariés de douze actions de la Société qui a été autorisée par l'assemblée générale extraordinaire des actionnaires du 3 mai et mise en œuvre le même jour par le conseil d'administration.

Restrictions statutaires à l'exercice des droits de vote et aux transferts d'actions

Aux termes de l'article 9 des statuts d'Aéroports de Paris, il est prévu que toute personne physique ou morale, agissant seule ou de concert, qui viendrait à détenir, au sens de l'article L.233-9 du code de commerce, directement ou indirectement, un nombre d'actions ou de droits de vote égal ou supérieur à 1 % du capital ou des droits de vote de la Société est tenue, au plus tard avant la clôture des négociations du quatrième jour de bourse suivant le franchissement de seuil à compter de l'inscription des titres qui lui permettent d'atteindre ou de franchir ce seuil, de déclarer à Aéroports de Paris le nombre total d'actions et de droits de vote qu'elle possède.

Par ailleurs, cette personne devra également informer Aéroports de Paris, dans sa lettre de déclaration de franchissement de seuils, des précisions auxquelles il est fait référence au 3^{ème} alinéa du I de l'article L. 233-7 du code de commerce.

Cette déclaration doit être renouvelée dans les conditions décrites ci-avant, chaque fois qu'un nouveau seuil de 1 % est atteint ou franchi, à la hausse comme à la baisse, quelle qu'en soit la raison, jusqu'au seuil de 5 % prévu à l'article L. 233-7 du code de commerce. A compter du franchissement du seuil de 5 % précité, une déclaration doit être effectuée dans les conditions identiques à celles mentionnées ci-avant, chaque fois qu'un nouveau seuil de 0,5 % est atteint ou franchi, à la hausse comme à la baisse quelle qu'en soit la raison. Depuis 2009, le régime des déclarations des franchissements de seuil a été étendu à certains produits financiers dérivés.

Les statuts de la Société prévoient que le non-respect de l'obligation de déclaration de franchissement de seuils peut donner lieu à la privation des droits de vote afférents aux titres dépassant les seuils soumis à déclaration sur demande lors de l'assemblée générale d'un ou de plusieurs actionnaires détenant au moins 3 % du capital ou des droits de vote d'Aéroports de Paris.

Droits de contrôle spéciaux

Aucune action de la société ne confère de droits spéciaux à son détenteur.

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

Non applicable.

Actionariat

En application de l'article L. 6323-1 du Code des transports, l'État français doit détenir la majorité du capital. Au 31

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

Actionnaires	Au 31/12/2016			Au 31/12/2015	
	% du capital	% des droits de vote (y compris droits de vote double) ⁽³⁾	Nombre d'actions	% du capital et des droits de vote	Nombre d'actions
Etat français	50,6%	58,6%	50 106 687	50,6%	50 106 687
Schiphol Group	8,0%	9,3%	7 916 848	8,0%	7 916 848
Société du groupe Vinci	8,0%	9,3%	7 916 848	8,0%	7 916 848
Predica/Crédit Agricole Assurances	5,1%	5,7%	5 051 791	4,8%	4 757 291
Institutionnels français	7,4%	4,3%	7 280 214	7,0%	6 944 513
Institutionnels non-résidents	16,2%	9,3%	15 988 996	15,0%	14 881 917
Actionnaires individuels français et non identifiés	2,8%	1,7%	2 732 810	4,7%	4 609 073
Salariés (1)	1,9%	2,0%	1 851 739	1,6%	1 602 633
Autodétention (2)	0,1%	0,0%	114 667	0,2%	224 790
TOTAL	100,0%	100,0%	98 960 600	100,0%	98 960 600

(1) Comprend les actions détenues par les salariés et anciens salariés d'Aéroports de Paris et de ses filiales au travers du fond commun de placement en entreprise Aéroports du PEG d'Aéroports de Paris

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

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

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

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

- ◆ franchissement à la baisse par l'État français du seuil légal des deux tiers du capital et des droits de vote le 1^{er} décembre 2008, la détention de l'État étant de 60,4 % à l'issue de ce franchissement ;
- ◆ franchissement à la hausse par NV Luchthaven Schiphol (Schiphol Group) du seuil légal de 5 % du capital et des droits de vote le 1^{er} décembre 2008, la détention de NV Luchthaven Schiphol (Schiphol Group) étant de 8 % à l'issue de ce franchissement ;
- ◆ franchissement à la hausse par la Caisse des Dépôts et Consignations du seuil légal de 5 % du capital le 15 juillet 2009, la détention directe et indirecte de la Caisse des Dépôts et Consignations étant de 8,63 % à l'issue de ce franchissement ;
- ◆ franchissement à la hausse par l'État français et le Fond Stratégique d'Investissement (FSI), agissant de concert, des seuils légaux de 5 %, 10 %, 15 %, 20 %, 25 %, 33,3 % et 50 % du capital et des droits de vote le 25 novembre 2009, la détention de l'État français et du FSI étant de 60,13 % à l'issue de ces franchissements ;
- ◆ franchissement à la baisse par le FSI, contrôlé par la Caisse des Dépôts et Consignations, du seuil légal de 5 % du capital et des droits de vote le 5 juillet 2013, la détention du FSI étant nulle et celle de la Caisse des

dépôts et consignations étant de 0,7 % du capital et des droits de vote à l'issue de ce franchissement ;

- ◆ franchissement à la hausse par SOC 15, une société contrôlée par la société Vinci, du seuil légal de 5 % du capital et des droits de vote, la détention de SOC 15 étant de 8,0 % du capital et des droits de vote à l'issue de ce franchissement.

Sous réserve de ce qui est précisé dans le présent rapport de gestion, la Société, à la date du présent rapport de gestion, n'a pas connaissance d'une participation directe ou indirecte dans son capital qui pourrait, compte tenu de la participation majoritaire de l'Etat français, avoir une incidence en cas d'offre publique ou entraîner un changement de contrôle de la Société.

Accords entre actionnaires étant susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique

Alliance avec 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'Etat français et Schiphol Group, en présence d'Aéroports de Paris,
- ◆ un accord de sortie (l'« *Exit Agreement* ») conclu entre Aéroports de Paris et Schiphol Group.

Les stipulations de ces accords concernant la cession ou l'acquisition d'actions Aéroports de Paris prévoient les stipulations qui suivent.

Inaliénabilité des actions (« lock up »)

Schiphol Group s'est engagée à ne pas transférer la propriété des actions qu'elle détient dans Aéroports de Paris pendant toute la durée de l'accord de coopération sauf dans certains cas limités, la durée de l'inaliénabilité ne pouvant, sauf circonstances exceptionnelles, être inférieure à deux ans.

Droit de première offre d'Aéroports de Paris / droits de préemption de l'Etat et d'Aéroports de Paris

Aéroports de Paris dispose, après résiliation de l'accord de coopération, d'un droit de première offre pendant une période de temps limitée à compter de la résiliation de l'accord de coopération, lui permettant de faire une offre à Schiphol Group sur les titres qu'elle détient dans Aéroports de Paris ou désigner un tiers qui fera une offre sur les titres Aéroports de Paris. En l'absence d'exercice par Aéroports de Paris de son droit de première offre, ou si Schiphol Group n'accepte pas son offre d'acquisition, Schiphol Group aura

le droit de céder ses actions Aéroports de Paris soit sur le marché, soit à une ou plusieurs personnes identifiées, étant précisé que l'Etat et Aéroports de Paris auront alors un droit de préemption. Le droit de préemption de l'Etat doit être exercé dans un délai fixé entre les parties et prévaut sur le droit de préemption d'Aéroports de Paris.

Droit de veto de l'Etat et d'Aéroports de Paris

Dans le cas d'un projet de cession à personnes identifiées des actions Aéroports de Paris détenues par Schiphol Group, l'Etat et Aéroports de Paris disposent d'un droit de veto pour s'opposer à cette cession, pouvant être exercé une fois par projet de cession et dans un délai convenu entre les parties.

Engagement de maintien du niveau des participations (« standstill »)

Sauf pour certains cas visant à permettre que Schiphol Group puisse ne pas être dilué dans le capital d'Aéroports de Paris, Schiphol Group et ses affiliés ne peuvent augmenter leur participation dans Aéroports de Paris sans l'accord préalable de l'Etat et ne peuvent agir de concert avec des tiers.

Droit de cession forcée de l'Etat

L'Etat dispose d'un droit de cession forcée des actions Aéroports de Paris détenues par Schiphol Group, exercable, dans un délai convenu entre les parties, en cas de cession par l'Etat d'actions ADP conduisant le tiers acquéreur à devoir lancer une offre publique ou une garantie de cours sur toutes les actions Aéroports de Paris. Le prix d'acquisition des actions Aéroports de Paris détenues par Schiphol Group sera le prix par action payé par le tiers acquéreur à l'Etat ou le prix de l'offre publique ou de la garantie de cours, si celui-ci est plus élevé. Si tout ou partie de la contrepartie payée par le tiers acquéreur n'est pas en numéraire, cette contrepartie sera évaluée à sa valeur de marché et, en cas de désaccord entre Schiphol Group et l'Etat, une procédure d'expertise sera mise en œuvre pour déterminer cette valeur de marché selon le mécanisme prévu dans le pacte d'actionnaires.

Terme et causes de résiliation des accords

Le pacte d'actionnaires est conclu dans le cadre et pour la durée de l'Accord de coopération, soit une durée de 12 ans, éventuellement prorogeable. Il prendra fin en cas de résiliation de l'Accord de coopération en cas de survenance d'une des « causes de résiliation » listées ci-après après avoir donné effet aux stipulations régissant la cession de la participation de Schiphol Group dans Aéroports de Paris. Ainsi, en cas de survenance d'une des « causes de résiliation » suivantes, Aéroports de Paris et/ou Schiphol Group pourront mettre en œuvre les stipulations de l'« *Exit Agreement* » :

- ◆ le changement de contrôle soit de Schiphol Group soit d'Aéroports de Paris,
- ◆ l'admission aux négociations sur un marché réglementé de Schiphol Group,

¹ Voir également le paragraphe du chapitre 6 « Partenariat avec Schiphol group ».

5

Gouvernement d'entreprise

Capital et actionariat

- ◆ la perte par Aéroports de Paris ou par Schiphol Group de leur droit d'exploiter certains aéroports,
- ◆ un manquement important soit par Schiphol Group soit par Aéroports de Paris à leurs obligations au titre des pactes d'actionnaires,
- ◆ liquidation, faillite, redressement judiciaire (ou procédure analogue) d'Aéroports de Paris ou de Schiphol Group,
- ◆ une violation significative de l'Accord de coopération soit par Aéroports de Paris soit par Schiphol Group,
- ◆ un différend permanent et/ou une situation de blocage permanente entre Aéroports de Paris et Schiphol Group,
- ◆ l'exercice par l'État de son droit de sortie forcée tel que prévu dans le pacte d'actionnaires,
- ◆ la sortie conjointe ou la sortie forcée d'Aéroports de Paris du capital de Schiphol Group tel que prévu dans le pacte d'actionnaires Schiphol Group,
- ◆ la dilution excessive de Schiphol Group, ou
- ◆ la conclusion soit par Aéroports de Paris soit par Schiphol Group d'une coopération industrielle avec une société aéroportuaire européenne ayant substantiellement les mêmes objectifs que ceux décrits dans l'Accord de coopération et qui met significativement en cause l'atteinte des objectifs prévus par cet Accord de coopération.

Principes généraux de la sortie

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

Absence d'action de concert entre l'État et Schiphol Group

L'État et Schiphol Group ont indiqué qu'ils n'agissent pas et qu'ils n'entendent pas agir de concert vis-à-vis d'Aéroports de Paris.

Dans le cadre de la mise en place d'un accord de coopération industrielle, conclu le 14 novembre 2008 et d'une durée de 12 ans à compter du 1^{er} décembre 2008, entre Aéroports de Paris et Schiphol Group (« l'Accord de coopération »), prévoyant des participations croisées entre Aéroports de Paris et Schiphol Group, deux accords ont été conclus : un pacte d'actionnaires concernant Aéroports de

Paris, conclu entre l'État français et Schiphol Group, en présence d'Aéroports de Paris et un accord de sortie (« *Exit Agreement* ») conclu entre Aéroports de Paris et Schiphol Group.

Actionariat du personnel

Un fonds commun de placement d'entreprise (FCPE), le FCPE Aéroports, a été créé pour les besoins de la conservation et de la gestion des actions acquises par les ayants droit relevant des sociétés adhérentes du Plan d'Épargne Groupe (PEG). Le conseil de surveillance de ce FCPE Aéroports est composé de salariés 4 représentant les porteurs de parts, eux-mêmes porteurs de parts, et de 4 représentants d'Aéroports de Paris et des sociétés ayant adhéré au PEG. Les représentants des salariés porteurs de parts sont élus par les porteurs de parts, le conseil de surveillance comportant au moins un porteur de parts de chaque compartiment. Le conseil de surveillance exerce notamment le droit de vote attaché aux titres compris dans le fonds et à cet égard désigne un ou plusieurs mandataires pour représenter le fonds aux assemblées générales de la Société.

Règles applicables à la modification des statuts de la société

L'assemblée générale extraordinaire est seule habilitée à modifier les statuts dans toutes leurs stipulations. Elle ne peut, toutefois, augmenter les engagements des actionnaires, sous réserve des opérations résultant d'un regroupement d'actions régulièrement effectuées. Sous la même réserve, elle statue à la majorité des deux-tiers des voix des actionnaires présents, représentés ou ayant voté par correspondance.

Montant des dividendes versés au cours des 3 derniers exercices

Dividendes versés :

- ◆ Au titre de l'exercice 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 ;

- ◆ au titre de l'exercice 2013 : 183 millions d'euros soit 1,85 euro par action, ce qui correspond à un taux de distribution de 60 % du résultat net ;

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

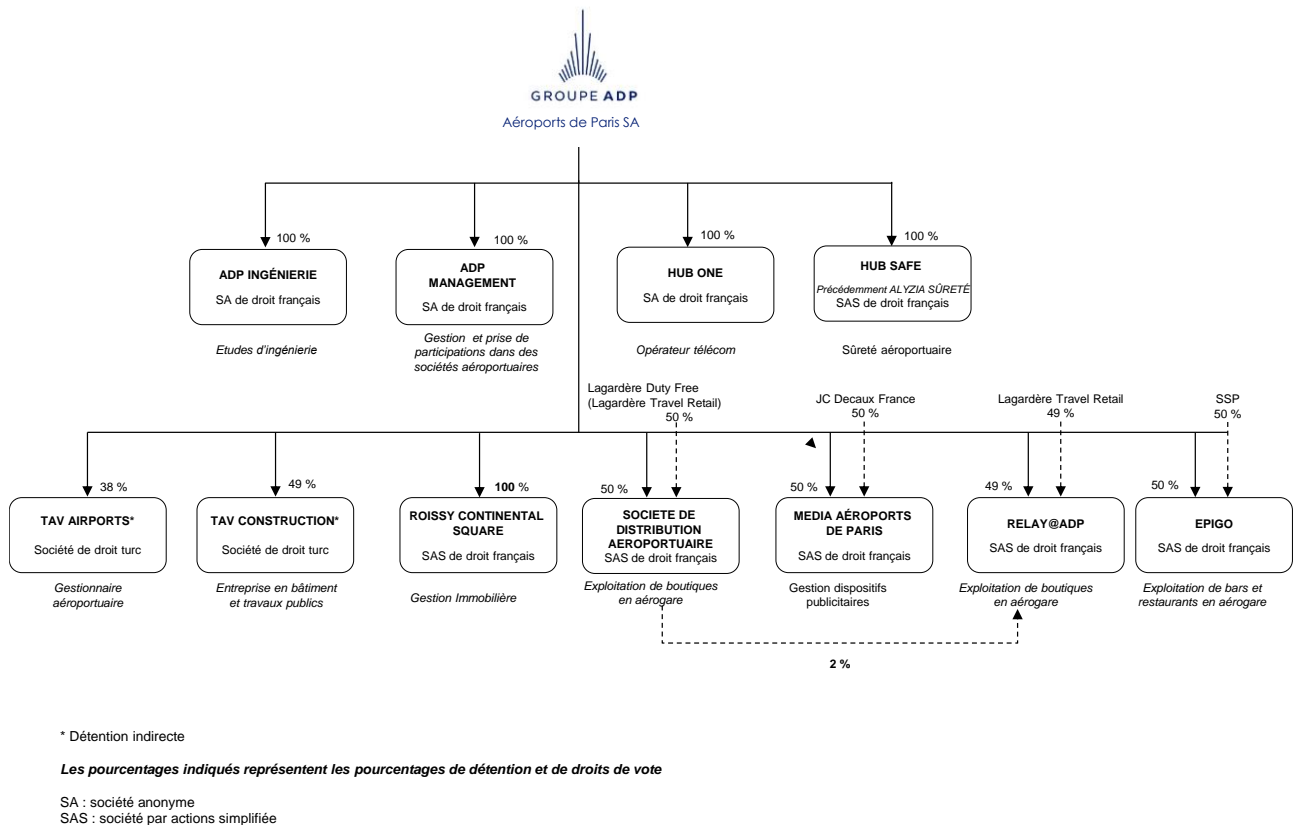
6 AUTRES INFORMATIONS

6.1 Résultats sociaux des 5 derniers exercices

<i>(en millions d'euros)</i>	Décembre 2012	Décembre 2013	Décembre 2014	Décembre 2015	Décembre 2016
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	2 607	2 734	2 759	2 735	2 744
Résultat avant impôts, participation des salariés et dotations aux amortissements et provisions nettes de reprises	835	978	1 026	1 087	1 116
Impôt sur les bénéfices	(165)	(173)	(200)	(233)	(215)
Participation des salariés	(17)	(15)	(19)	(20)	(22)
Résultat après impôts, participation des salariés et dotations aux amortissements et provisions nettes de reprises	272	312	352	396	398
Résultat distribué au cours de l'exercice	174	205	183	241	187
Résultats par action (en euros)					
Résultat par action après impôts et participation mais avant dotations aux amortissements et provisions nettes de reprises	7,30	7,98	8,15	8,43	8,88
Résultat net par action	2,74	3,15	3,56	4,00	4,02
Dividende par action versé au cours de l'exercice	1,76	2,07	1,85	2,44	1,89
Personnel					
Effectif moyen des salariés employés pendant l'exercice	6 850	6 836	6 798	6 553	6 478
Montant de la masse salariale de l'exercice	(381)	(391)	(388)	(390)	(391)
Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux de l'exercice	(190)	(193)	(201)	(200)	(193)

6.2 Organigramme simplifié du Groupe au 31 décembre 2016

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 19 de l'annexe aux comptes consolidés¹.



L'augmentation de l'exposition de TAV Construction aux projets de construction non aéroportuaires conduit le management du Groupe ADP à engager fin décembre 2016 la cession de la totalité de sa participation dans la société TAV Yatirim Holding (TAV Investment), soit 49% du capital de cette holding laquelle détient 100% de TAV Construction. Au 31 décembre 2016, cette cession est considérée comme hautement probable et devrait, compte tenu de l'avancement des négociations avec des acquéreurs potentiels, se réaliser en 2017. En 2016, les titres TAV Construction ont été dépréciés puis reclassés en "Actifs détenus en vue de la vente" au 31 décembre 2016.

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 303 585,78 euros et pour lequel a été supporté un impôt d'un montant de 104 525 euros. Le taux d'impôt sur les sociétés 2016 est de 34,43 %.

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

¹ Disponible sur le site www.groupeadp.fr

6

Autres informations

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

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

Néant.

6.6 Activités en matière de recherche et développement

Non significatif.

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

Non applicable.

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

Dans le cadre de la loi de modernisation économique dite loi LME, l'échéancier des paiements fournisseurs sur les dettes existantes à la clôture des comptes (factures reçues) de la société Aéroports de Paris, s'établit comme suit :

En millions d'euros	Total	Echu	1 à 20 jours	21 à 40 jours	41 à 60 jours
Dettes fournisseurs inscrites 2016	173,6	4,1	9,6	111,8	48,1
dont factures groupe	13,3	0,0	5,6	1,8	5,9
dont factures en litige	3,6	1,0	1,4	1,0	0,2
Dettes fournisseurs inscrites 2015	226,6	42,3	32,7	103,1	48,5
dont factures groupe	17,7	0,0	5,9	8,4	3,4
dont factures en litige	3,2	2,5	0,0	0,6	0,1

En 2016, ce montant ne tient pas compte des factures non parvenues à la date d'établissement des comptes annuels s'élevant à 242 millions d'euros contre 185 millions d'euros en 2015.

7 ANNEXES

7.1 Annexe 1 : Retraitement des comptes 2015 pour base de comparaison avec 2016

Pour mémoire, la modification des clés de répartition analytique de la base d'actifs régulés, proposée par le Groupe ADP en janvier 2015¹ et confirmée par la Commission Consultative Aéroportuaire, a eu un impact sur l'EBITDA et le résultat opérationnel courant (y compris MEE opérationnelles) des segments Activités Aéronautiques, Commerces et Services et Immobilier au 1^{er} janvier 2016. Les comptes annuels 2016 prennent en compte ce changement de clés de répartition analytique.

Afin de faciliter la lecture et la compréhension de la performance du Groupe en 2016 par rapport à 2015, des comptes retraités² segmentés 2015 ont été établis et se présentent comme suit :

Compte de résultat consolidé 2015 retraité

(en millions d'euros)	2015 publié	2015 retraité ²
Chiffre d'affaires	2 916	2 935³
Activités aéronautiques	1 735	1 735
Commerces et services	917	935
Immobilier	265	265
International et développements aéroportuaires	96	96
Autres activités	215	215
Eliminations inter-segments	(312)	(312)
Charges courantes	(1 737)	(1 747)
Autres charges et produits	4	4
EBITDA	1 184	1 191
Activités aéronautiques	443	469
Commerces et services	552	540
Immobilier	170	164
International et développements aéroportuaires	(9)	(9)
Autres activités	27	27
Dotations aux amortissements	(456)	(458)
Quote-part de résultat des MEE opérationnelles après ajustements liés aux prises de participation	60	58
Quote-part de résultat des mises en équivalence opérationnelles avant ajustements liés aux prises de participation	107	105
Ajustements liés aux prises de participation dans les MEE opérationnelles	(47)	(47)
Résultat opérationnel courant (yc MEE opérationnelles)	787	791
Activités aéronautiques	139	181
Commerces et services	468	440
Immobilier	115	105
International et développements aéroportuaires	54	54
Autres activités	12	12
Résultat opérationnel (yc MEE opérationnelles)	787	791
Résultat financier	(106)	(106)
Résultat des sociétés mises en équivalence non-opérationnelles	6	6
Impôts sur les bénéfices	(256)	(258)
Résultat net part des intérêts minoritaires	(1)	(3)

¹ Voir le dossier public de consultation du CRE 2016-2020, disponible sur www.groupeadp.fr

² Y compris intégration globale de Media@ADP, précédemment comptabilisé en mise en équivalence opérationnelle

³ Le chiffre d'affaires 2015 est présenté en fonction des règles de régulation applicables en 2015

Résultat net part du Groupe	430	430
-----------------------------	-----	-----

Bilan 2015 retraité

(en millions d'euros)	Au 31/12/2015 publié	Au 31/12/2015 retraité
Actifs non courants	7 977	7 977
Actifs courants	2 434	2 447
Total des actifs	10 435	10 448

(en millions d'euros)	Au 31/12/2015 publié	Au 31/12/2015 retraité
Capitaux propres - part du Groupe	4 125	4 125
Intérêts minoritaires	1	7
Total des capitaux propres	4 126	4 132
Passifs non courants	5 253	5 251
Passifs courants	1 056	1 064
Total des capitaux propres et passifs	10 435	10 448

* * Incluant la quote-part du résultat des entreprises mises en équivalence opérationnelles

Tableaux de flux de trésorerie 2015 retraité

(en millions d'euros)	2015 publié	2015 retraité
Résultat opérationnel	787	791
Capacité d'autofinancement opérationnelle avant impôt	1 151	1 158
Variation du besoin en fonds de roulement	83	62
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles	1 003	987
Flux de trésorerie utilisés pour les activités d'investissement	(438)	(416)
Flux de trésorerie provenant des activités de financement	(99)	(101)
Variation de trésorerie et d'équivalents de trésorerie	466	470
Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture de la période	1 262	1 262
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture de la période	1 728	1 732
<i>Dont Trésorerie et équivalents de trésorerie</i>	1 729	1 734
<i>Dont Concours bancaires courants</i>	1	(2)

Annexe 2 : Rapport du Président du conseil d'administration sur la composition du conseil et l'application du principe de représentation équilibrée des femmes et des hommes en son sein, les conditions de préparation et d'organisation des travaux du conseil

7.2 Annexe 2 : Rapport du Président du conseil d'administration sur la composition du conseil et l'application du principe de représentation équilibrée des femmes et des hommes en son sein, les conditions de préparation et d'organisation des travaux du conseil d'administration ainsi que sur les procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par Aéroports de Paris au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2016 (Article L.225-37 du code de commerce)

Introduction

En application de l'article L.225-37 du code de commerce, il appartient au Président du conseil d'administration, dans les sociétés dont les titres financiers sont admis aux négociations sur un marché réglementé, de rendre compte, dans un rapport joint au rapport mentionné à l'article L.225-100 du code de commerce, de la composition du conseil et de l'application du principe de représentation équilibrée des femmes et des hommes en son sein, des conditions de préparation et d'organisation des travaux du conseil d'administration ainsi que des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par la société. Il rendra compte également des risques financiers liés aux effets du changement climatique et des mesures prises par la société pour les réduire en mettant en œuvre une stratégie bas carbone dans toutes les composantes de son activité.

Lorsqu'une société se réfère volontairement à un code de gouvernement d'entreprise élaboré par les organisations représentatives des entreprises, le rapport précise quelles dispositions ont été écartées et les raisons pour lesquelles elles l'ont été. Le rapport précise également les modalités de participation des actionnaires à l'assemblée générale ainsi que les principes et règles arrêtés par le conseil d'administration pour déterminer les rémunérations et avantages de toute nature accordés aux mandataires sociaux. Le rapport doit indiquer les éventuelles limitations que le conseil d'administration a apportées aux pouvoirs du Président-directeur général. Enfin, il mentionne la publication dans le rapport de gestion¹ des informations concernant la structure du capital de la société et les éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique.

C'est l'objet du présent rapport, la société Aéroports de Paris entrant dans le champ d'application de l'article L.225-37 du code de commerce du fait de la cotation de ses actions sur Euronext Paris - compartiment A.

Ce rapport a été établi par le Président-directeur général d'Aéroports de Paris grâce à de nombreux échanges et réunions avec les directeurs et les directions de l'entreprise portant sur la gouvernance, le contrôle interne et la gestion des risques. Il a été examiné par le comité d'audit et des

risques du 15 février 2017 puis présenté par le Président-directeur général au conseil d'administration du 22 février 2017, qui l'a approuvé lors de cette séance.

Les commissaires aux comptes ont été sollicités pour présenter leurs observations sur les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière, et pour attester de l'établissement des autres informations requises à l'article L.225-37 (conformément aux dispositions de l'article L.225-235 du code de commerce).

Le présent rapport est établi pour l'ensemble du Groupe ADP ; son élaboration prend donc en considération les sociétés entrant dans le périmètre consolidé au 31 décembre 2016, en particulier pour l'exposé des procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière. Dans ce cadre, ont ainsi été prises en compte :

- ◆ les dix filiales de premier rang dont Aéroports de Paris détient plus de 50 % du capital social (Aéroports de Paris Management, ADP Ingénierie, Hub Safe, Hub One, Cœur d'Orly Investissement, Ville Aéroportuaire Immobilier, Aéroports de Paris Investissement, Tank ÖW Alpha GmbH et Tank ÖW Beta GmbH portant respectivement les actifs de TAV Airports et TAV Construction, et Roissy Continental Square) ;
- ◆ les six co-entreprises que sont les sociétés :
 - RELAY@ADP, contrôlée conjointement et à parité égale par Aéroports de Paris et Lagardère Travel Retail et dont Société de Distribution Aéroportuaire est actionnaire minoritaire,
 - Société de Distribution Aéroportuaire, ADPLS Présidence, Media Aéroports de Paris, EPIGO et EPIGO Présidence. Ces co-entreprises sont contrôlées conjointement et à parité égale par Aéroports de Paris et respectivement Lagardère Duty Free (filiale de Lagardère Travel Retail), Lagardère Travel Retail, JCDecaux France et SSP pour les deux dernières.

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

Annexe 2 : Rapport du Président du conseil d'administration sur la composition du conseil et l'application du principe de représentation équilibrée des femmes et des hommes en son sein, les conditions de préparation et d'organisation des travaux du conseil

Le présent rapport se structure en deux parties présentant :

- ◆ le gouvernement de l'entreprise et du groupe ;
- ◆ les dispositifs et les procédures de contrôle interne et de gestion des risques.

Le gouvernement de l'entreprise et du groupe

La partie consacrée au gouvernement de l'entreprise et du groupe couvre les domaines relatifs au code de gouvernement d'entreprise, aux modalités de participation des actionnaires à l'assemblée générale, à la composition et au fonctionnement du conseil d'administration, aux limitations apportées par le conseil d'administration aux pouvoirs du Président-directeur général et du Directeur général délégué, et aux règles déterminant les rémunérations et avantages accordés aux mandataires sociaux. Il fait mention de la publication des informations concernant la structure du capital de la société et des éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique visés par l'article L. 225-100-3 du code de commerce.

En matière de gouvernement d'entreprise, Patrick Jeantet, Directeur Général Délégué depuis le 1er janvier 2014, a mis fin à son mandat par démission à compter du 25 mai 2016.

1 Le code de gouvernement d'entreprise

En application de l'article L.225-37 du code de commerce, le conseil d'administration, lors de sa séance du 29 avril 2009, a décidé à la majorité de ses membres présents ou représentés de se référer au code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées de l'Association Française des Entreprises Privées et du Mouvement des Entrepreneurs de France (code AFEP-MEDEF) publié en décembre 2008 et dont la dernière révision date de novembre 2016. Il peut être consulté sur le site www.medef.fr.

Malgré les aménagements apportés au règlement du conseil d'administration, des dérogations aux recommandations du code AFEP-MEDEF subsistent au 31 décembre 2016 ainsi que l'article 25.1 du code en reconnaît la faculté.

Les dérogations au Code AFEP-MEDEF

Principalement en application des dispositions législatives et réglementaires particulières qui régissent les statuts de la société, ou par sa nature d'entreprise publique contrôlée par un actionnaire majoritaire – à cet égard, Aéroports de Paris est soumis à la loi n° 83-675 du 26 juillet 1983 relative à la démocratisation du secteur public – les dispositions du code AFEP-MEDEF écartées, et les raisons pour lesquelles elles le sont, figurent ci-dessous :

LE NOMBRE D'ADMINISTRATEURS INDEPENDANTS (CHAPITRE 8 DU CODE AFEP-MEDEF)

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 :

Selon le code AFEP-MEDEF, le conseil d'administration de la société devrait comprendre au moins un tiers d'administrateurs qualifiés « d'indépendants », les administrateurs représentant les salariés n'étant pas comptabilisés pour établir ce pourcentage. La société est dans l'impossibilité de respecter cette recommandation. Toutefois, Aéroports de Paris s'efforce de se conformer aux principes de bonne gouvernance posés par le code AFEP-MEDEF en dépit des contraintes législatives et réglementaires.

La dérogation à cette recommandation s'explique par les textes à observer sur la composition du conseil d'administration :

la loi de démocratisation du secteur public qui réserve un tiers de sièges aux représentants des salariés élus par les salariés ; ces administrateurs ne sont pas indépendants et selon le code AFEP-MEDEF ne sont pas comptabilisés dans le calcul ;

le décret-loi du 30 octobre 1935 qui réserve à l'Etat un nombre de sièges proportionnel à sa participation dans le capital de la société, soit six membres désignés par décret ; ces six administrateurs ne peuvent être qualifiés d'indépendants car l'Etat contrôle Aéroports de Paris ;

les six autres membres sont désignés par l'assemblée générale ordinaire. Quatre administrateurs sont considérés comme ne répondant pas aux critères d'indépendance du code AFEP-MEDEF.

Selon le code AFEP-MEDEF, un administrateur peut être qualifié d'indépendant dès lors qu'il satisfait aux critères suivants :

- ◆ ne pas être 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 ;

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 ;

Annexe 2 : Rapport du Président du conseil d'administration sur la composition du conseil et l'application du principe de représentation équilibrée des femmes et des hommes en son sein, les conditions de préparation et d'organisation des travaux du conseil

- ◆ ne pas être client, fournisseur, banquier d'affaires, banquier de financement 1 :
 - 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.

Sur proposition du comité des rémunérations, nominations et de la gouvernance, le conseil d'administration, dans sa séance du 19 octobre 2016, a examiné au regard des critères d'indépendance posés par le code AFEP-MEDEF la situation personnelle de chacun des administrateurs. Il a également débattu sur l'appréciation du caractère significatif ou non de la relation entretenue avec la société ou son groupe par chaque administrateur.

A 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 avec la société Aéroports de Paris. En particulier, la société Prédica, eu égard à la part que représentent ses marchés dans le total des achats d'Aéroports de Paris, n'est pas un prestataire, ni un banquier d'affaires ou de financement significatif d'Aéroports de Paris.

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

- ◆ Augustin de Romanet, dirigeant mandataire social de la société ;

- ◆ Jos Nijhuis et Els de Groot, mandataires sociaux d'une entreprise dans laquelle siège un dirigeant d'Aéroports de Paris ;
- ◆ la société Vinci ainsi que son représentant permanent en raison du caractère significatif de la relation d'affaires avec la société, s'agissant d'un important fournisseur et des conflits d'intérêts avérés ou patents nés de situations concurrentielles dans les appels d'offres sur les projets aéroportuaires ;
- ◆ les six administrateurs représentant l'État, qui participe au contrôle de la société ;
- ◆ les six administrateurs représentant les salariés, en raison de l'existence d'un contrat de travail avec la société.
- ◆ Le conseil d'administration veille néanmoins à s'assurer de son bon fonctionnement. Le comité d'audit et des risques et le comité des rémunérations, nominations et de la gouvernance sont organisés de façon à ce que :
 - ◆ leur présidence soit confiée à des administrateurs indépendants ;
 - ◆ la proportion d'administrateurs indépendants soit respectée pour le comité d'audit et des risques ;
 - ◆ le comité des rémunérations, nominations et de la gouvernance comprenne 50% d'administrateurs indépendants, l'administrateur représentant les salariés étant exclu du calcul. Il est rappelé que le Haut Comité du Gouvernement d'Entreprise considère dans son rapport d'activités d'octobre 2014 que la proportion citée au sein de ce comité reste conforme à l'esprit du code AFEP-MEDEF dès lors qu'il est présidé par un administrateur indépendant.

LES SEANCES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET LES REUNIONS DES COMITES (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.

LA DUREE 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 est fixée à cinq ans. Les mandats des administrateurs prennent effet à la date de la première séance du conseil d'administration, mis en place ou

- 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.

1 Ou être lié directement ou indirectement à ces personnes.

Annexe 2 : Rapport du Président du conseil d'administration sur la composition du conseil et l'application du principe de représentation équilibrée des femmes et des hommes en son sein, les conditions de préparation et d'organisation des travaux du conseil

renouvelé, et prennent fin le même jour pour tous les membres à l'issue de la période de cinq ans.

LA DETENTION D' ACTIONS PAR L' ADMINISTRATEUR (CHAPITRE 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. A défaut de les détenir lors de son entrée en fonction, il doit utiliser ses jetons de présence à leur acquisition.

Cette recommandation ne peut pas s'appliquer au sein de la société pour les administrateurs représentants de l'État et les administrateurs élus par les salariés ; ces administrateurs sont en effet dispensés d'être propriétaires d'actions de la société par les articles 11 et 21 de la loi n° 83-675 du 26 juillet 1983 relative à la démocratisation du secteur public et ne perçoivent pas de jetons de présence.

Enfin, les deux administrateurs représentant Schiphol Group, en application du pacte d'actionnaires qui les désigne, passé en date du 1er décembre 2008 entre 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.

L'OBLIGATION DE CONSERVATION D' ACTIONS (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.

2 Les modalités de participation des actionnaires à l'assemblée générale

La description du mode de fonctionnement et des principaux pouvoirs de l'assemblée générale des actionnaires d'Aéroports de Paris, ainsi que des droits des actionnaires et des modalités d'exercice de ces droits, figure aux articles 20 et 21 des statuts de la société. Ces statuts, modifiés par l'assemblée générale mixte du 27 mai 2010, peuvent être consultés sur le site www.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.

3 Le conseil d'administration

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

3.1 La composition du conseil d'administration au 31 décembre 2016

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

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

Les actionnaires, réunis en assemblée générale le 15 mai 2014, ont renouvelé les mandats d'administrateurs d'Augustin de Romanet, de Jacques Gounon, d'Els de Groot et de Jos Nijhuis, et ont désigné comme administrateurs la société Vinci et la société Predica Prévoyance Dialogue du Crédit Agricole. Les représentants permanents de ces deux sociétés sont respectivement Xavier Huillard, Président - directeur général de Vinci et Françoise Debrus, Directeur des Investissements de Crédit Agricole Assurances.

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

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

Dans le cadre de l'article 13 des statuts, Christine Janodet a été renouvelée et Bernard Irion nommé dans leur qualité de censeurs par l'assemblée générale des actionnaires du 15 mai 2014. La nomination d'Anne Hidalgo, Maire de Paris, en qualité de censeur par le conseil d'administration du 8 juillet 2015 a été ratifiée par l'assemblée générale des actionnaires du 3 mai 2016. Les censeurs assistent aux réunions du conseil d'administration avec voix consultative.

Annexe 2 : Rapport du Président du conseil d'administration sur la composition du conseil et l'application du principe de représentation équilibrée des femmes et des hommes en son sein, les conditions de préparation et d'organisation des travaux du conseil

Les mandats des administrateurs et des censeurs, d'une durée de cinq ans, ont pris effet le 15 juillet 2014.

L'article R. 251-1 du Code de l'aviation civile prévoit que le ministre chargé de l'aviation civile désigne par arrêté un commissaire du Gouvernement et un commissaire du Gouvernement adjoint habilités à siéger, avec voix consultative, au conseil d'administration d'Aéroports de Paris. Patrick Gandil, Directeur général de l'aviation civile, a été nommé commissaire du Gouvernement auprès d'Aéroports de Paris par arrêté du ministre chargé de l'aviation civile du 19 octobre 2007 et Marc Borel, Directeur du transport aérien, a été nommé commissaire du Gouvernement adjoint par arrêté du 15 juin 2015.

Béatrice Julien de Lavergne, Contrôleur général économique et financier en remplacement de Caroline Montalcino depuis le 20 juillet 2016, et Pascal Papaux, élu Secrétaire du Comité d'Entreprise le 21 avril 2015, assistent également au conseil d'administration sans voix délibérative.

Le conseil d'administration d'Aéroports de Paris est équilibré dans sa composition pour garantir aux actionnaires et au marché l'accomplissement de ses missions avec indépendance et objectivité. L'organisation du conseil comme sa composition sont appropriées à l'actionnariat et à la nature de son activité, notamment la mission de service public aéroportuaire.

S'agissant de la représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein du conseil d'administration, sur les 12 administrateurs concernés (les administrateurs élus par les salariés étant exclus du calcul), cinq sont des femmes (soit un taux de 42 %) au 31 décembre 2016.

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

La composition du conseil d'administration d'Aéroports de Paris au 31 décembre 2016, la nationalité et la description des autres mandats exercés par les administrateurs sont exposées dans le rapport de gestion 2016 – chapitre 5 – Gouvernement d'entreprise. L'exercice des mandats mentionnés s'inscrit dans le respect des dispositions législatives et réglementaires et de la recommandation du code AFEP-MEDEF en matière de cumul des mandats sociaux.

3.2 Le fonctionnement du conseil d'administration

Le conseil d'administration est l'organe collégial de la société qui, sans préjudice de l'article 7 de la loi du 26 juillet 1983 relative à la démocratisation du secteur public, détermine les orientations de l'activité d'Aéroports de Paris et veille à leur mise en œuvre, comme précisé à l'article 16 de ses statuts. Il

a l'obligation d'agir en toutes circonstances dans l'intérêt social de l'entreprise et répond de l'exercice de cette mission devant l'assemblée générale des actionnaires.

Le fonctionnement du conseil d'administration est déterminé par les dispositions légales et réglementaires, par les statuts et par un règlement intérieur adopté par le conseil d'administration dans sa séance du 9 septembre 2005 et dont les dernières modifications datent du 19 février 2014 (le « règlement intérieur »).

Le règlement intérieur est consultable sur le site www.parisaeroport.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).

A cet égard, le règlement intérieur du conseil d'administration comporte des dispositions visant à prévenir tout conflit d'intérêts, toute interférence entre un intérêt public et des intérêts publics ou privés, en application de la loi n°2013-907 du 11 octobre 2013 relative à la transparence de la vie publique, ainsi que tout risque d'atteinte à la concurrence. En conformité avec l'article 2 de la charte, chaque membre du conseil d'administration a l'obligation de faire part au conseil de toute situation ou de tout risque de conflit d'intérêts, dès lors qu'il en a connaissance, entre lui (ou toute personne physique ou morale avec laquelle il est en relation d'affaires et/ou au sein de laquelle il occupe des fonctions) et la société Aéroports de Paris ou toute société du groupe ou une société avec laquelle Aéroports de Paris envisage de conclure un accord de quelque nature que ce soit.

A cet égard, dans le cadre des obligations de la société en application de l'article L. 225-37 du code de commerce, chaque membre du conseil d'administration doit déclarer au Président-directeur général s'il existe des conflits d'intérêts potentiels entre ses devoirs à l'égard d'Aéroports de Paris et ses intérêts privés et/ou d'autres devoirs ou obligations à l'égard d'autres personnes physiques ou morales et, le cas échéant, en donner le détail en réponse à un questionnaire qui leur sera soumis chaque année, en précisant notamment

Annexe 2 : Rapport du Président du conseil d'administration sur la composition du conseil et l'application du principe de représentation équilibrée des femmes et des hommes en son sein, les conditions de préparation et d'organisation des travaux du conseil

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.

Une évaluation, menée par un prestataire externe, a eu lieu en 2016. Ses conclusions ont été restituées lors de la séance du conseil d'administration du 19 octobre 2016. Il en ressort que l'appréciation générale de la gouvernance par les membres du conseil est positive; que le fonctionnement du conseil d'administration s'est amélioré ces dernières années ; que le conseil traite des sujets au bon niveau et travaille dans un esprit de collaboration, de collégialité et d'efficacité. D'autre part, les administrateurs se sont déclarés satisfaits de la dynamique et de la performance du conseil favorisées par la qualité de son animation. Pour améliorer son fonctionnement, les membres du conseil d'administration souhaitent un allègement des ordres du jour et une meilleure articulation entre les travaux du comité de la stratégie et des investissements et ceux du conseil.

Complémentairement, afin de répondre à l'évaluation interne de 2015, un renforcement de l'information sur certaines filiales a été mis en œuvre en 2016 et la performance responsabilité sociétale d'entreprise (RSE) a également fait l'objet d'une attention particulière.

LES REUNIONS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Il appartient au Président-directeur général de réunir le conseil, soit à des intervalles périodiques, soit aux moments qu'il juge opportuns. Afin de permettre au conseil un examen

et une discussion approfondies des questions entrant dans le cadre de ses attributions, son règlement intérieur prévoit que le conseil se réunit au minimum six fois par an, et davantage si les circonstances l'exigent. La convocation au conseil d'administration est adressée, par tous moyens appropriés, aux membres du conseil d'administration au moins cinq jours avant la date de la séance sauf cas d'urgence motivée, et fixe le lieu de la réunion.

LES ATTRIBUTIONS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le conseil d'administration contrôle la gestion de l'entreprise et veille à la qualité de l'information fournie aux actionnaires ainsi qu'au marché, à travers les comptes ou à l'occasion d'opérations importantes, notamment sur les titres de la Société. Sous réserve des pouvoirs expressément attribués aux assemblées d'actionnaires et dans la limite de l'objet social, il se saisit de toute question intéressant la bonne marche de la Société et règle par délibérations les affaires qui la concernent ainsi que les matières dont il s'est réservé la compétence. Il procède aux contrôles et vérifications qu'il juge opportuns.

En raison du régime particulier auquel est soumise la société Aéroports de Paris, le conseil d'administration dispose également de pouvoirs propres en vertu de la loi n° 83-675 du 26 juillet 1983 relative à la démocratisation du secteur public et du code de l'aviation civile. Enfin, le conseil d'administration a décidé, par délibération du 9 septembre 2005, modifiée le 29 avril 2009, de limiter les pouvoirs du Président-directeur général.

Ainsi, aux termes du règlement intérieur, le conseil d'administration d'Aéroports de Paris :

- ◆ débat régulièrement des grandes orientations stratégiques, économiques, financières et technologiques de la société et veille à leur mise en œuvre par la direction générale. Au moins une fois par an, il examine dans son ensemble les orientations stratégiques du Groupe ADP, notamment au regard des évolutions de l'industrie du transport aérien, ainsi que le contexte concurrentiel dans lequel évolue le Groupe ADP; chaque année, le conseil d'administration transmet les orientations stratégiques de la société au comité d'entreprise en vue de la consultation prévue par l'article L.2323-7-1 du code du travail ;
- ◆ arrête les comptes sociaux annuels et les comptes consolidés annuels, établit le rapport de gestion et convoque l'assemblée générale des actionnaires chargée d'approuver ces derniers ;
- ◆ approuve les comptes consolidés semestriels ;
- ◆ définit la politique de communication financière d'Aéroports de Paris ;
- ◆ veille à ce que les investisseurs reçoivent une information pertinente, équilibrée et pédagogique sur la stratégie, le modèle de développement et les perspectives à long terme de l'entreprise ;
- ◆ examine le plan stratégique pluriannuel du groupe ;

Annexe 2 : Rapport du Président du conseil d'administration sur la composition du conseil et l'application du principe de représentation équilibrée des femmes et des hommes en son sein, les conditions de préparation et d'organisation des travaux du conseil

- ◆ est informé, une fois par an, des relations de la société avec l'État au titre de ses missions de service public ;
- ◆ approuve le contrat pluriannuel de régulation économique ;
- ◆ fixe les taux de redevances visées au 1° de l'article R.224-2 du code de l'aviation civile ;
- ◆ adopte le plan d'investissement et de financement sur cinq ans du Groupe 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,
 - effectués par Aéroports de Paris, pour toutes les autres activités supérieures à 20 millions d'euros ;
- ◆ approuve les investissements ou les cessions d'actifs des filiales d'Aéroports de Paris lorsque le montant est égal ou supérieur à 20 millions d'euros ;
- ◆ approuve les transactions et renonciation à une créance lorsque le montant est supérieur ou égal à 15 millions d'euros Hors Taxes ;
- ◆ fixe les principes d'affectation des transporteurs aériens entre aéroports et entre 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 l'assemblée générale des actionnaires si une opération envisagée concerne une part prépondérante des actifs ou activités du groupe ;
- ◆ examine l'indépendance des administrateurs représentant les actionnaires (étant précisé que les administrateurs représentant l'État et les salariés ne sont pas, par définition, éligibles à cette qualification), débat de l'appréciation du caractère significatif ou non de la relation entretenue avec la société ou son groupe et des critères ayant conduit à cette appréciation et confère à certains d'entre eux, la qualité d'administrateur indépendant au regard des critères posés par le code AFEP-MEDEF ;
- ◆ s'interroge sur l'équilibre souhaitable de sa composition et de celle de ses comités qu'il constitue en son sein, tel qu'il est recommandé par le code AFEP-MEDEF ;
- ◆ délibère sur les rémunérations des dirigeants mandataires sociaux, hors leur présence ;
- ◆ présente à l'assemblée générale ordinaire annuelle la rémunération, due ou attribuée au titre de l'exercice clos, des dirigeants mandataires sociaux ;
- ◆ procède à la répartition des jetons de présence alloués aux administrateurs et dans ce cadre, peut décider d'en réserver une partie aux censeurs.

De manière générale et à l'exclusion de la gestion courante, toutes décisions susceptibles d'affecter la stratégie 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.

L'INFORMATION DES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le règlement intérieur rappelle que l'information préalable et permanente des administrateurs est une condition primordiale de l'exercice de leur mission. Le Président du conseil d'administration communique, sous réserve des dispositions relatives à la prévention des conflits d'intérêt et de la transmission des données sensibles, aux membres du conseil d'administration, pour exercer pleinement leur mission, toutes informations et documents utiles à la réunion du conseil d'administration à laquelle ils sont convoqués, dans un délai d'au moins cinq jours avant sa tenue, sauf cas de nécessité ou d'impossibilité matérielle.

Les membres du conseil d'administration s'engagent à préserver la confidentialité des informations communiquées.

Le Président-directeur général adresse aux membres du conseil d'administration, tous les trois mois, un tableau de bord de la société.

Lors de l'entrée en fonction d'un nouveau membre du conseil d'administration, le Président-directeur général lui remet tous documents nécessaires au bon exercice de sa fonction.

Enfin, chaque membre du conseil d'administration peut bénéficier de la part de la société, à sa nomination ou tout au long de son mandat, d'une formation sur les spécificités de la société, ses filiales, ses métiers et son secteur d'activité.

Annexe 2 : Rapport du Président du conseil d'administration sur la composition du conseil et l'application du principe de représentation équilibrée des femmes et des hommes en son sein, les conditions de préparation et d'organisation des travaux du conseil

Aéroports de Paris propose notamment à tous les administrateurs de les inscrire à l'Institut Français des Administrateurs (IFA).

L'ACTIVITE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION EN 2016

En 2016, le conseil d'administration s'est réuni treize fois, avec un taux de présence de ses membres de 74 %, pour examiner en particulier les dossiers concernant :

- ◆ la gouvernance, avec notamment :
 - la revue annuelle des critères d'indépendance des administrateurs,
 - l'évaluation externe du fonctionnement du conseil d'administration ;
- ◆ la rémunération des dirigeants mandataires sociaux (Président-directeur général et Directeur général délégué) :
 - rémunération variable 2015 - atteinte des objectifs et montant de la part variable,
 - rémunérations 2017 du Président-directeur général: fixation du montant de la part fixe et des objectifs de la part variable ;
- ◆ la convocation de l'assemblée générale des actionnaires du 3 mai 2016 ;
- ◆ la gestion de l'entreprise avec notamment l'arrêté des comptes sociaux et consolidés annuels 2015 et des états financiers semestriels 2016, l'adoption du rapport de gestion 2015, l'établissement des documents de gestion prévisionnelle et le rapport sur l'évolution de la société Aéroports de Paris, la re-prévision budgétaire consolidée 2016 du groupe, le budget de l'exercice 2017 du groupe, la fixation des tarifs des redevances aéronautiques 2017, 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 2015, le versement d'un acompte sur dividende en numéraire sur l'exercice 2016 ;
- ◆ l'actionariat avec la mise en œuvre de l'opération d'actionariat salarié avec une offre d'acquisition d'actions et une attribution gratuite d'actions ;
- ◆ la stratégie du groupe et les investissements illustrés par le bilan du plan stratégique 2011-2015, par le plan stratégique "Connect 2020" (feuille de route 2016 – 2020), par le programme d'investissements 2017-2021 et par le plan de financement associé, la vision du portefeuille clients, la stratégie de transformation du Groupe ADP, la vision de la commission européenne sur le secteur aérien, l'examen des principaux projets d'investissement (projet CDG Express...), l'analyse concurrentielle de l'écosystème digital client Paris Aéroport, la participation au processus d'appel d'offres pour la concession d'aéroports internationaux, la contribution d'Aéroports de Paris aux fonds de compensation des nuisances aéroportuaires (FCNA) ;

- ◆ l'approbation de la nouvelle marque et l'information sur les engagements du groupe ;
- ◆ la politique de la société Aéroports de Paris en matière d'égalité professionnelle et salariale, la sécurité au travail ;
- ◆ l'information sur la satisfaction clients ;
- ◆ l'état de la cartographie des risques groupe 2016 et le déploiement du contrôle interne, l'approbation du rapport du Président du conseil d'administration relatif à l'exercice 2015 ;
- ◆ la performance RSE ;
- ◆ l'information sur les filiales.

3.3 Le fonctionnement des comités associés au conseil d'administration

Le conseil d'administration a constitué trois comités : un comité d'audit et des risques, un comité de la stratégie et des investissements et un comité des rémunérations, nominations et de la gouvernance. La mission des comités est de concourir à la préparation des décisions du conseil d'administration en émettant des avis qui sont ensuite exposés au conseil. Les Présidents des comités, ou un membre qu'ils auront désigné, rendent compte au conseil d'administration des débats et des avis des comités. Leurs attributions et modalités particulières de fonctionnement sont décrites dans le règlement intérieur consultable sur le site www.parisaeroport.fr. Leur composition ainsi que leur activité au cours de l'exercice 2016 sont décrites ci-dessous.

Les membres de chaque comité sont désignés, sur proposition du Président-directeur général, par le conseil d'administration parmi les administrateurs, en fonction de leurs compétences au regard des missions de celui-ci, de leur expérience, et de l'intérêt qu'ils portent aux sujets qui y sont traités, enfin de leur disponibilité. Le Président de chaque comité est désigné par le conseil d'administration, sur proposition du comité des rémunérations, nominations et de la gouvernance.

La durée de la mission des membres de chaque comité est identique à la durée de leur mandat d'administrateur.

Le contrôleur général et le commissaire du gouvernement ou le commissaire du gouvernement adjoint peuvent assister avec voix consultative à toutes les réunions des comités. Un censeur désigné par le conseil d'administration peut également participer aux séances d'un comité. Il convient d'éviter la présence d'administrateurs croisés, entre Aéroports de Paris et toutes autres sociétés, dans des comités analogues.

Les comités se réunissent au moins trois jours avant la réunion du conseil d'administration dont l'ordre du jour comporte un projet de délibération sur les questions relevant de leurs attributions, sauf cas de nécessité ou d'impossibilité matérielle. Les membres des comités reçoivent les documents nécessaires à leurs travaux au moins trois jours ouvrables avant la tenue du comité.

Annexe 2 : Rapport du Président du conseil d'administration sur la composition du conseil et l'application du principe de représentation équilibrée des femmes et des hommes en son sein, les conditions de préparation et d'organisation des travaux du conseil

Les membres des comités et toutes les personnes invitées aux réunions des comités sont tenus à une obligation de confidentialité à l'égard de toutes les informations qui leur sont communiquées ou auxquelles ils ont accès à l'occasion de leur mission.

Pour l'accomplissement de leurs travaux, les comités peuvent entendre les membres des directions du groupe ou également recourir à des experts ou conseils extérieurs en cas de besoin. Les comités doivent toutefois veiller à l'objectivité des experts ou conseils extérieurs concernés.

LE COMITE D'AUDIT ET DES RISQUES

Composition

Le règlement intérieur dispose que la société Aéroports de Paris est dotée d'un comité d'audit et des risques composé de cinq membres au maximum avec voix délibérative désignés parmi les administrateurs, dont un représentant de l'État, un représentant des salariés et des administrateurs, de préférence indépendants au regard des critères posés par le code de gouvernement d'entreprise AFEP-MEDEF, choisis parmi les administrateurs nommés par l'assemblée générale. Le comité d'audit et des risques ne comprend aucun dirigeant mandataire social.

Au 31 décembre 2016, 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.

Le conseil d'administration a constaté que les membres du comité d'audit et des risques satisfont au critère de compétences en matière financière ou comptable prévues par les textes en vigueur.

L'exposé, dans le rapport de gestion 2016 – chapitre 5 – Gouvernement d'entreprise, des mandats et fonctions remplis par les administrateurs au cours des cinq derniers exercices rend compte de leurs compétences dans les domaines comptable et financier.

Missions et fonctionnement

Le règlement intérieur du comité d'audit et des risques s'appuie sur le code de commerce et les recommandations de l'AMF publiées le 22 juillet 2010 dans le « rapport final sur le comité d'audit ». Le comité d'audit et des risques est également soumis à l'ordonnance n°2016/315 du 17 mars 2016 relative au commissariat aux comptes, depuis le 17 juin 2016.

Le comité d'audit et des risques aide le conseil d'administration à assurer le suivi de l'exactitude et de la sincérité des comptes sociaux d'Aéroports de Paris et des comptes consolidés du Groupe ADP, de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, du contrôle légal des comptes par les commissaires aux comptes et de l'indépendance de ces derniers et de la pertinence de la politique financière du groupe. Il éclaire le conseil d'administration sur la fiabilité et la qualité des informations qui lui sont délivrées. Il exerce ses activités sous la responsabilité de ce dernier et n'a pas de pouvoir de décision propre.

Le comité d'audit et des risques veille à la compétence, l'indépendance et l'objectivité des experts extérieurs auxquels il peut avoir recours.

Le comité peut entendre les cadres dirigeants autres que les mandataires sociaux dans les conditions qu'il détermine. Il auditionne le directeur général adjoint finances, stratégie et administration, le secrétaire général 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 2016

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 2016, il s'est réuni cinq fois avec un taux de présence de ses membres de 100 %. Les commissaires aux comptes ont participé aux cinq séances du comité.

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

- ◆ l'arrêté des comptes sociaux et consolidés 2015 et des comptes semestriels 2016, l'adoption du rapport de gestion 2015, la re-prévision budgétaire consolidée 2016, l'établissement des documents de gestion prévisionnelle et le rapport sur l'évolution de la société Aéroports de Paris, le budget consolidé 2017, la trajectoire groupe 2016-2025, la fixation des tarifs des redevances aéronautiques pour la période 2017-2018, l'affectation du résultat 2015, la fixation du dividende, la distribution d'acomptes sur dividende, l'examen des délégations financières soumises à l'assemblée générale ;
- ◆ le rapport du Président du conseil d'administration au titre de la loi de sécurité financière pour l'exercice 2015, l'état de la cartographie des risques groupe 2016, le déploiement du contrôle interne, et le point d'information sur les mesures de sûreté des plates-formes parisiennes, le bilan 2015 de l'activité de la direction de l'audit, l'avancement du plan d'actions issu des recommandations des audits internes et externes, et le programme d'audit 2017 ;
- ◆ 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 2017 ;
- ◆ l'information sur la formalisation de la politique fiscale du Groupe ADP, l'information sur la transparence des implantations et participations du Groupe ADP à l'étranger ;
- ◆ la revue des principaux projets d'investissement ;
- ◆ le point sur les dispositions de l'ordonnance n°2016/315 du 17 mars 2016 relative au commissariat aux comptes applicables au Comité d'audit et des risques et aux membres du conseil d'administration ;
- ◆ l'information sur les filiales.

Annexe 2 : Rapport du Président du conseil d'administration sur la composition du conseil et l'application du principe de représentation équilibrée des femmes et des hommes en son sein, les conditions de préparation et d'organisation des travaux du conseil

- ◆ 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 2016, il comprend les six membres suivants : Augustin de Romanet, son Président, Geneviève Chaux Debry, Marie-Anne Donsimoni, Solenne Lepage, Frédéric Mougin et Jos Nijhuis.
- ◆ Missions et fonctionnement
- ◆ Le comité de la stratégie et des investissements a notamment pour mission de formuler au conseil d'administration des avis sur :
 - ◆ la définition et la mise en œuvre des orientations stratégiques du Groupe 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 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 2016
- ◆ 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 2016, il s'est réuni cinq fois avec un taux de présence de ses membres de 77%. Il est à noter qu'un séminaire stratégique réunissant le conseil d'administration s'est également tenu le 24 novembre 2016.
- ◆ Au cours de ses réunions, il a notamment abordé :
 - ◆ le bilan du plan stratégique 2011-2015 du Groupe ADP, le plan stratégique "Connect 2020" (feuille de route 2016 – 2020), les principaux projets d'investissement (CDG Express...), le programme d'investissements et de financement 2017-2021 du Groupe ADP ;
 - ◆ la participation au processus d'appel d'offres pour la concession d'aéroports internationaux ;
 - ◆ la Marque et les Engagements du Groupe ADP ;
 - ◆ l'information sur les filiales.

LE COMITE DES REMUNERATIONS, NOMINATIONS ET DE LA GOUVERNANCE

Composition

Le comité des rémunérations, nominations et de la gouvernance est composé de cinq membres au maximum

avec voix délibérative désignés parmi les administrateurs, dont un représentant de l'État, un administrateur représentant les salariés et des administrateurs nommés par l'assemblée générale. Il ne peut comprendre parmi ses membres aucun dirigeant mandataire social et est composé majoritairement d'administrateurs indépendants.

Le dirigeant mandataire social exécutif est associé aux travaux du comité pour les nominations et les plans de succession.

Au 31 décembre 2016, 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.

Missions et fonctionnement

Le comité des rémunérations, nominations et de la gouvernance a notamment pour mission de formuler des propositions sur le montant et l'évolution de la rémunération totale des mandataires sociaux, ainsi que sur les avantages en nature ou tout autre mode de rémunération, dans le respect des recommandations de l'AFEP-MEDEF, de donner un avis sur la politique de rémunérations des principaux dirigeants de la société, de proposer au conseil d'administration un montant global et la règle de répartition pour les jetons de présence des administrateurs en tenant compte de leur assiduité aux séances et une politique pour le remboursement des frais liés à l'exercice de la fonction d'administrateur.

Il est chargé de faire des propositions quant à la composition future des instances dirigeantes, à la sélection des administrateurs et dirigeants mandataires sociaux, et à l'établissement d'un plan de succession des dirigeants mandataires sociaux ; il doit débattre de la qualification des administrateurs indépendants et mettre en œuvre l'évaluation formalisée du fonctionnement du conseil d'administration.

L'activité du comité des rémunérations, nominations et de la gouvernance en 2016

Le comité des rémunérations, nominations et de la gouvernance se réunit au moins une fois par an et autant que

Annexe 2 : Rapport du Président du conseil d'administration sur la composition du conseil et l'application du principe de représentation équilibrée des femmes et des hommes en son sein, les conditions de préparation et d'organisation des travaux du conseil

nécessaire et ne peut se réunir que si les deux-tiers de ses membres sont présents. En 2016, il s'est réuni trois fois avec un taux de présence de ses membres de 93 %.

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

- ◆ les rémunérations du Président-directeur général et du Directeur général délégué : la réalisation des objectifs de la part variable 2015, la première estimation du résultat des parts variables 2016, rémunération fixe 2017, les objectifs de la part variable 2017 ; le projet de résolution du "Say on Pay" ; les jetons de présence : l'évaluation de la répartition 2016 ;
- ◆ le document de référence concernant les organes d'administration et de direction générale et la rémunération des mandataires sociaux au titre de 2015 ;
- ◆ la politique de rémunération des membres du COMEX ;
- ◆ la revue annuelle des critères d'indépendance des administrateurs ;
- ◆ l'évaluation du fonctionnement du conseil d'administration ;
- ◆ le plan d'actionnariat salarié.

Les informations communiquées au comité ou auxquelles ils auront accès à l'occasion de leur mission ayant un caractère confidentiel, les membres de ce comité sont tenus, envers tout tiers au conseil d'administration ou comité, à une stricte confidentialité, soumise au même régime que celle applicable aux administrateurs de la société.

4 La direction générale

L'article 5 de la loi n° 2005-357 du 20 avril 2005 relative aux aéroports et l'article 14 des statuts d'Aéroports de Paris prévoient que la direction générale de la société est assurée par le Président du conseil d'administration, qui porte le titre de Président-directeur général.

Le mode d'exercice non dissocié de la direction générale résulte de la loi et des statuts de la société. Au regard de l'actionnariat d'Aéroports de Paris, cette unicité des fonctions permet dans un environnement en mutation de renforcer la cohésion entre stratégie et fonction opérationnelle. 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.

Les limitations de pouvoir du Directeur général décidées par le conseil d'administration sont de nature à assurer un équilibre entre le dirigeant mandataire social et le conseil d'administration, tout en préservant la flexibilité et la réactivité nécessaires dans l'administration et la gestion de la société dans le respect des bonnes pratiques de gouvernance.

Augustin de Romanet a été renouvelé dans ses fonctions de Président-directeur général d'Aéroports de Paris par décret en date du 24 juillet 2014.

En application de l'article 14 des statuts de la Société, le conseil d'administration peut, sur proposition du Président-directeur général, nommer jusqu'à cinq personnes chargées d'assister le Président-directeur général avec le titre de Directeur général délégué. Dans sa séance du 24 octobre 2013, le conseil d'administration d'Aéroports de Paris a procédé à la nomination de Patrick Jeantet en qualité de Directeur général délégué à compter du 1er janvier 2014. Son mandat a été renouvelé le 24 juillet 2014. Patrick Jeantet a mis fin à son mandat, par démission, à compter du 25 mai 2016.

Le Président-directeur général et le Directeur général délégué ne doivent pas exercer plus de deux autres mandats d'administrateur dans des sociétés cotées extérieures au groupe, y compris étrangères. Ils doivent en outre recueillir l'avis du conseil avant d'accepter un nouveau mandat social dans une société cotée.

Les autres mandats exercés par le Président-directeur général et le Directeur général délégué sont exposés dans le rapport de gestion 2016 – chapitre 5 – Gouvernement d'entreprise.

Les limitations apportées par le conseil d'administration aux pouvoirs du Président-directeur général et du Directeur général délégué

Le Président-directeur général est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la société. Il veille au bon fonctionnement des organes de la société et s'assure que les administrateurs sont en mesure de remplir leur mission. Les limitations des pouvoirs du Président-directeur général d'Aéroports de Paris ont été fixées par délibération du conseil d'administration du 9 septembre 2005, modifiée le 29 avril 2009.

Le conseil d'administration d'Aéroports de Paris a décidé que le Président-directeur général doit obtenir l'autorisation préalable du conseil pour les actes suivants :

- ◆ stratégie et grands projets ;
- ◆ adoption du plan d'investissement et de financement sur cinq ans du Groupe 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 :

Annexe 2 : Rapport du Président du conseil d'administration sur la composition du conseil et l'application du principe de représentation équilibrée des femmes et des hommes en son sein, les conditions de préparation et d'organisation des travaux du conseil

- ♦ approbation des transactions d'un montant supérieur ou égal à 15 millions d'euros ; approbation de toute autre renonciation à une créance lorsque le montant est supérieur ou égal à 15 millions d'euros HT. Toutefois, en cas d'urgence dûment motivée, le Président-directeur général peut approuver les actes mentionnés au sein de ce paragraphe ; il en informe le conseil d'administration au cours de sa plus prochaine séance.

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

Les limitations apportées par le conseil d'administration, par délibération du 24 octobre 2013, aux pouvoirs du Directeur général délégué sont celles qui sont appliquées aux pouvoirs du Président-directeur général, complétées par les limitations portant sur les matières suivantes

- ♦ établissement du plan d'organisation des services d'Aéroports de Paris ;
- ♦ nomination des directeurs et des cadres stratégiques et dirigeants, et des représentants de la société Aéroports de Paris au sein des filiales et participations ;
- ♦ approbation des projets d'investissement ;
- ♦ approbation des baux à construction d'une durée supérieure à trente ans ;
- ♦ approbation des marchés et transactions d'un montant supérieur à 10 millions d'euros ;
- ♦ cessions d'actifs ou investissements de développement externe inférieurs à 30 millions d'euros pour les activités d'aménagement ou d'exploitation aéroportuaires exercées en France et à 20 millions d'euros pour toutes les autres activités ;
- ♦ décisions d'affectation des transporteurs aériens entre aéroports et entre aéroports ;
- ♦ définition de la politique et des conditions tarifaires des redevances, des loyers et autres recettes ;
- ♦ décision d'émettre des emprunts obligataires dans la limite autorisée annuellement par le conseil d'administration.

5 Les principes et règles arrêtés par le conseil d'administration pour déterminer les rémunérations et avantages accordés aux mandataires sociaux

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

Le montant maximal de la part variable de la rémunération des mandataires sociaux a été fixé en valeur absolue et non en pourcentage. En effet, le décret 2012-915 du 26 juillet 2012

modifiant celui du 9 août 1953 a plafonné à 450 000 euros la rémunération des mandataires sociaux des entreprises publiques auquel ce décret est applicable, dont Aéroports de Paris fait partie. La rémunération fixe proposée par le conseil d'administration et approuvée par le ministre chargé de l'économie est de 350 000 euros pour le Président-directeur général et de 330 000 euros pour le Directeur général délégué. Il a également été décidé que le montant de la part variable pour le Président-directeur général pouvait permettre d'atteindre le plafond autorisé réglementairement : le montant maximum est donc prédéfini par le conseil d'administration à 100 000 euros et exprimé en valeur monétaire, directement lisible. Le même montant maximum a été retenu pour le Directeur général délégué.

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

REMUNERATION 2016 PARTS FIXE ET VARIABLE

La rémunération du Président-directeur général et celle du Directeur général délégué au titre de l'exercice 2016 ont été arrêtées par le conseil d'administration du 16 décembre 2015 sur avis du comité des rémunérations et approuvées le 8 janvier 2016 par le ministre chargé de l'économie conformément à l'article 3 du décret n°53-707 du 9 août 1953 modifié.

Le montant annuel brut de leur rémunération fixe a été fixé, respectivement et sans changement, à 350 000 euros et 330 000 euros. Le montant versé en 2016 a été déterminé prorata temporis compte tenu de la fin du mandat par démission, du Directeur général délégué le 25 mai 2016.

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

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

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

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.

Annexe 2 : Rapport du Président du conseil d'administration sur la composition du conseil et l'application du principe de représentation équilibrée des femmes et des hommes en son sein, les conditions de préparation et d'organisation des travaux du conseil

Le Président-directeur général ne bénéficie d'aucune prime de départ ni d'aucun régime spécifique de retraite. Il ne perçoit pas de jetons de présence (cf. § 2.5.2).

Aucun plan d'options de souscription ou d'achat d'actions n'a été mis en place par la société au profit de son Président-directeur général.

La rémunération variable brute maximum du Directeur général délégué est fixée à 100 000 euros. Elle est fondée sur :

- ◆ trois objectifs quantitatifs : le montant de l'EBITDA groupe (pesant pour 25%), le ROCE groupe (15%) et le taux de satisfaction au départ des passagers (15%) ;
- ◆ trois objectifs qualitatifs : la poursuite du projet CDG Express (15%), le pilotage des projets d'investissement (15%), la stratégie et le pilotage des filiales et des participations (15%).

L'atteinte de chacun de ces objectifs sera appréciée par le conseil d'administration. La pondération de chaque objectif détermine la fraction de part variable qui lui est associée. Le montant versé au titre de 2016 sera déterminé prorata temporis compte tenu de la fin du mandat par démission, du Directeur général délégué le 25 mai 2016.

Le Directeur général délégué bénéficie d'un véhicule de fonction et d'une assurance garantissant le versement d'indemnités journalières en cas de perte involontaire de l'activité professionnelle. Il est couvert par le contrat de prévoyance ainsi que par celui de la police individuelle accidents des salariés d'Aéroports de Paris. Il n'a pas conclu de contrat de travail avec Aéroports de Paris et ne bénéficie d'aucune indemnité relative à une clause de non-concurrence.

Le Directeur général délégué ne bénéficie d'aucun régime spécifique de retraite.

Le départ de Patrick Jeantet ne faisant pas suite à une révocation liée à un changement de stratégie ou à un changement de contrôle, aucune indemnité de départ ne lui est due et ne lui a été versée.

Il n'a perçu à raison du départ, aucune indemnité de non concurrence ni de toute autre nature.

Aucun plan d'options de souscription ou d'achat d'actions n'a été mis en place par la société au profit de son Directeur général délégué.

REMUNERATION 2017 PART FIXE ET OBJECTIFS DE LA PART VARIABLE

La rémunération du Président-directeur général au titre de l'exercice 2017 a été arrêtée par le conseil d'administration du 14 décembre 2016 sur avis du comité des rémunérations, nominations et de la gouvernance et approuvée le 13 février 2017 par le ministre chargé de l'économie dans le cadre de l'article 3 du décret n°53-707 du 9 août 1953 modifié.

Le montant annuel brut de sa rémunération fixe a été fixé, sans changement, 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 : le montant de l'EBITDA groupe (pesant pour 25%), le ROCE groupe (15%) et le taux de satisfaction au départ des passagers (15%) ;
- ◆ 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 sociétale d'entreprise, incluant la mobilisation managériale et la sécurité des collaborateurs (15%), la stratégie et le pilotage des filiales et des participations, notamment à l'international (15%).

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

Les autres éléments de rémunération sont sans changement.

5.2 Les modalités de répartition des jetons de présence

Seuls les membres du conseil d'administration nommés en assemblée générale des actionnaires sont autorisés par la loi à recevoir des jetons de présence.

Le conseil d'administration a pris acte de la renonciation d'Augustin de Romanet, Président-directeur général, à percevoir les jetons de présence d'Aéroports de Paris et de ses sociétés filiales.

La répartition des jetons de présence a été revue par délibération du 19 décembre 2013 du conseil d'administration, qui a ajouté aux dispositions précédentes la possibilité de rémunérer la participation aux comités ad hoc.

Le montant de la rémunération est attribué aux administrateurs par séance, en fonction de leur présence effective au conseil d'administration et aux comités spécialisés auxquels ils appartiennent le cas échéant, selon un barème qui distingue les Présidents des comités.

Par ailleurs, des honoraires sont versés aux censeurs, par séance du conseil d'administration et des comités ad hoc, en fonction de leur présence effective et dans la limite de dix séances par an. Cette somme est prélevée sur l'enveloppe annuelle des jetons de présence allouée aux six administrateurs nommés par l'assemblée générale des actionnaires.

Si, au terme de l'exercice, le montant de l'enveloppe des jetons de présence alloués annuellement par l'assemblée générale devait être dépassé en application du dispositif mis en place pour rémunérer les administrateurs et les censeurs, le montant des jetons de présence auquel aurait droit chacun des administrateurs et le montant des honoraires des censeurs seraient diminués proportionnellement de sorte que le montant total soit égal au montant de cette enveloppe de jetons de présence.

Au titre de l'exercice 2016, le montant total distribué aux administrateurs concernés et aux censeurs s'est élevé à 114 755 euros.

Annexe 2 : Rapport du Président du conseil d'administration sur la composition du conseil et l'application du principe de représentation équilibrée des femmes et des hommes en son sein, les conditions de préparation et d'organisation des travaux du conseil

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

En application de la recommandation du paragraphe 24.3 du code AFEP-MEDEF révisé en 2015 et en 2016 :

- l'assemblée générale des actionnaires du 3 mai 2016 a été consultée sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2015 à Augustin de Romanet au titre de son mandat de Président-directeur général, ainsi que ceux relatifs à Patrick Jeantet, Directeur général délégué. L'assemblée générale a émis un avis favorable ;
- l'assemblée générale des actionnaires du 11 mai 2017 se prononcera par un vote impératif sur les éléments de la rémunération due ou attribuée, au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2016, à Augustin de Romanet au titre de son mandat de Président-directeur général, ainsi que ceux relatifs à Patrick Jeantet, Directeur général délégué.

En application de l'article L.225-37-2 du code de commerce, la rémunération du Président-directeur général au titre de l'exercice 2017 fera l'objet d'un vote contraignant lors de l'assemblée générale des actionnaires du 11 mai 2017. L'atteinte des objectifs de la part variable 2017 fera l'objet d'un vote contraignant lors de l'assemblée générale des actionnaires de 2018.

6 La publication des informations concernant la structure du capital de la Société et des éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique

Les informations concernant la structure du capital de la société et les éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique sont mentionnés dans le rapport de gestion 2016 – chapitre 5.5 – Capital et actionnariat.

Annexe 2 : Rapport du Président du conseil d'administration sur la composition du conseil et l'application du principe de représentation équilibrée des femmes et des hommes en son sein, les conditions de préparation et d'organisation des travaux du conseil

Les dispositifs et les procédures de contrôle interne et de gestion des risques

Les dispositifs et procédures de contrôle interne et de gestion des risques mis en place dans le Groupe ADP selon le référentiel retenu ont pour ambition d'améliorer le pilotage de ses activités et sécuriser l'atteinte de ses objectifs.

Le déploiement du contrôle interne à l'ensemble du groupe, a démarré en 2016.

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

1.1 Les objectifs, le référentiel et le périmètre couvert

Aéroports de Paris applique les dispositions du cadre de référence portant sur les dispositifs de contrôle interne et de gestion des risques publié par l'Autorité des Marchés Financiers (AMF) en 2007 et actualisé en juillet 2010, complété de son guide d'application (vote du conseil d'administration du 11 mars 2009).

La structure du rapport s'appuie sur les composantes du cadre de référence retenu, qui sont :

- ◆ l'organisation et l'environnement du contrôle interne ;
- ◆ la diffusion en interne d'informations pertinentes et fiables ;
- ◆ un dispositif de gestion des risques ;
- ◆ un dispositif et des activités de contrôle permanents, proportionnés aux enjeux ;
- ◆ une surveillance périodique du fonctionnement du dispositif de contrôle interne et de gestion des risques.

Selon la définition de l'AMF, le contrôle interne et la gestion des risques sont des dispositifs de la société, définis et mis en œuvre sous sa responsabilité, comprenant un ensemble de moyens, de comportements, de procédures et d'actions adaptés à ses caractéristiques propres. Ils se fondent sur des règles de conduite et d'intégrité portées par la direction générale.

Le contrôle interne contribue à la maîtrise des activités de la société, à l'efficacité de ses opérations et à l'utilisation efficiente de ses ressources, et doit lui permettre de prendre en compte de manière appropriée les risques significatifs, qu'ils soient opérationnels, financiers ou de conformité. Le dispositif vise plus particulièrement à assurer la conformité aux lois et règlements, l'application des instructions et des orientations fixées par la direction générale, le bon fonctionnement des processus internes de la société, notamment ceux concourant à la sauvegarde de ses actifs, et la fiabilité des informations financières. Il ne peut néanmoins fournir une garantie absolue que les objectifs de la société seront atteints.

La gestion des risques vise à être globale et doit couvrir l'ensemble des activités, processus et actifs de la société ; elle permet aux dirigeants de maintenir les risques à un niveau acceptable. Comme levier de management, elle contribue à créer et préserver la valeur, les actifs et la réputation de la société, à sécuriser la prise de décision et les processus pour favoriser l'atteinte des objectifs, à améliorer la cohérence des actions avec les valeurs de la société, et à mobiliser les collaborateurs autour d'une vision commune des principaux risques.

En contribuant à prévenir et à gérer les risques, les dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne jouent, de manière complémentaire, un rôle clé dans la conduite et la maîtrise des différentes activités de la société et l'atteinte des objectifs qu'elle s'est fixés. L'animation de ces dispositifs relève du département risques et conformité, au sein de la direction de la sûreté, du management des risques et de la conformité.

Le périmètre des dispositifs est celui de l'ensemble du groupe, et la société Aéroports de Paris veille à l'existence de dispositifs au sein de ses filiales qui soient adaptés à leurs caractéristiques propres et à leurs relations avec la société mère.

Une charte, exposant les principes et l'organisation de la gestion des risques et du contrôle interne au sein du groupe, signée par le PDG en février 2016, a été diffusée à l'ensemble des parties prenantes concernées.

1.2 L'organisation et les acteurs du contrôle interne

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

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

L'organisation des activités de l'entreprise s'appuie sur une structure mixte, alliant directions fonctionnelles et directions opérationnelles, et sur le principe de subsidiarité visant à ce

Annexe 2 : Rapport du Président du conseil d'administration sur la composition du conseil et l'application du principe de représentation équilibrée des femmes et des hommes en son sein, les conditions de préparation et d'organisation des travaux du conseil

que les décisions soient prises au niveau le plus pertinent possible.

Dans ce cadre, les directions fonctionnelles proposent dans leur domaine de compétence les politiques transversales qui s'imposent à l'ensemble de l'entreprise, ainsi que les règles standard d'application et de reporting associées. Assumant pour la plupart un double rôle de prescripteur et d'expertise/conseil, elles doivent s'assurer de la connaissance de ces politiques et règles au sein de l'entreprise, assister l'ensemble des directions dans leur mise en œuvre et s'assurer de leur application.

Le département risques et conformité a en charge la conception et l'animation du dispositif de contrôle interne ainsi que son déploiement selon une démarche appliquée de manière systématique et cohérente sur l'ensemble du groupe, dans le respect du cadre de référence de l'AMF.

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

1.3 Les principaux travaux de contrôle interne conduits en 2016

Les travaux de contrôle interne menés en 2016 ont concerné plus particulièrement les sujets suivants :

- ◆ En ce qui concerne le projet de généralisation du contrôle interne à l'ensemble du Groupe ADP¹ :
 - un comité de pilotage, placé sous la responsabilité de la direction de la sûreté, du management des risques et de la conformité, veille au bon déroulement du projet, en assure le suivi et valide ses grandes orientations,
 - une note, signée par le Président-directeur général annonçant le lancement de la démarche, a été diffusée le 25 janvier 2016 ; une présentation plus détaillée du projet a été réalisée dans les comités de direction de chacune des entités du groupe,
 - un diagnostic a été réalisé permettant le recensement des processus et activités du groupe ainsi qu'une analyse de la maturité de chaque entité en matière de contrôle interne.
- ◆ En matière de systèmes de management (SMI) :
 - conclusion favorable de l'audit de la certification ISO 9001 de la direction des achats, obtention de la certification par la filiale Hub Safe Training, et lancement de la démarche pour la filiale Hub Safe et pour la direction ingénierie et aménagement,
 - concernant les plates-formes : leur contrôle interne permanent est structuré via leurs systèmes de management. La maîtrise des risques est ainsi assurée grâce notamment à la surveillance des activités (audits et contrôles), à la remontée des événements et leurs analyses grâce à la surveillance de la conformité réglementaire. Les SMI, dans une logique d'amélioration continue, structurent également les retours d'expérience et le partage des bonnes pratiques.
 - Dans le domaine de la sécurité aéroportuaire, le Système de gestion de la sécurité (SGS) permet l'anticipation et la gestion des risques spécifiques, en relation avec les principaux partenaires (compagnies aériennes, Service de la navigation de la région parisienne (SNA-RP), assistants en escale).
 - En 2016, des travaux approfondis en lien avec l'autorité nationale de surveillance (DGAC) ont été réalisés sur la conformité des process pouvant impacter la sécurité aéroportuaire, tant au niveau des organisations, des infrastructures que des opérations d'exploitation. Cela permettra que chacune des plates-formes convertisse son certificat national en certificat européen en 2017.
 - poursuite de l'accompagnement, par le département risques et conformité, des directions et filiales certifiées : formations aux normes ISO, dans leur nouvelle version pour tenir compte de l'évolution de ces dernières, et réalisation d'audits internes de systèmes de management,
 - suivi des constats des audits externes de certification des systèmes de management ;
- ◆ Concernant le pilotage des filiales et participations : évolution du dispositif de gouvernance du groupe (cf. §3.3.2) ;
- ◆ En matière de contrôle interne des processus comptables et financiers : renforcement du processus de suivi des recommandations des commissaires aux comptes.

¹ Pour ce point, le Groupe ADP comprend la société Aéroports de Paris, Aéroports de Paris Management, ADP Ingénierie, Hub One et Hub Safe.

Annexe 2 : Rapport du Président du conseil d'administration sur la composition du conseil et l'application du principe de représentation équilibrée des femmes et des hommes en son sein, les conditions de préparation et d'organisation des travaux du conseil

2 Les fondamentaux du contrôle interne

2.1 Les missions et objectifs du groupe

Aéroports de Paris exerce ses activités dans le cadre juridique du décret n° 2005-828 du 20 juillet 2005 relatif à la société Aéroports de Paris pris en application de la loi n° 2005-357 du 20 avril 2005 relative aux aéroports. Ses missions s'inscrivent également dans le cadre du contrat de régulation économique (CRE), conformément aux articles L.6325-2 du code des transports et R.224-4 du code de l'aviation civile.

Le CRE3, portant sur la période 2016-2020, a été signé avec l'État le 31 août 2015.

En support et en cohérence avec le CRE3, le plan stratégique "Connect 2020" fixe les objectifs du Groupe ADP sur la période 2016-2020. Pour les atteindre, un nouveau 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.

Après avoir été exposés au comité de la stratégie et des investissements, le bilan du plan stratégique 2011-2015 et le point d'étape du plan stratégique 2016-2020 Connect 2020 ont été présentés le 29 juin 2016 au conseil d'administration.

2.2 Les règles de déontologie, fondement du contrôle interne

Le Groupe ADP a posé comme principe de gouvernance de développer la performance de l'entreprise dans le respect de l'éthique et des normes nationales et internationales. La conduite des activités du groupe repose sur des principes fondamentaux d'éthique et de déontologie : responsabilité, intégrité, respect d'autrui. Ils sont portés par la direction générale et destinés à guider les comportements de travail de l'ensemble des collaborateurs.

A cet égard, le Groupe ADP a poursuivi ses engagements pris en 2015 lors de l'adoption de la charte de la mobilisation pour la défense de l'égalité contre le racisme initiée par le Défenseur des Droits ; pour renforcer son engagement et l'étendre aux tiers, un item "discrimination" a été ajouté dans le formulaire de contact et de réclamation accessible depuis le portail internet du groupe. De même la direction générale, en inscrivant dans la feuille de route 2016-2020 du Secrétariat général groupe deux objectifs relatifs à la démarche éthique, réaffirme sa volonté de placer la déontologie et l'éthique des affaires au cœur de ses valeurs.

Depuis 2014, afin d'affirmer son engagement en matière d'éthique et de déontologie et de le rendre plus lisible, le Groupe ADP a structuré et renforcé son dispositif avec l'adoption d'une charte éthique groupe et la nomination d'une déontologue groupe, rattachée au secrétariat général groupe.

La charte éthique groupe a pour vocation de formaliser, réaffirmer et donc renforcer, en les inscrivant dans une

démarche plus large, les principes déjà exposés dans le code de déontologie générale figurant en annexe du règlement intérieur de la société Aéroports de Paris, lui-même complété par des codes spécifiques. Elle a été diffusée début 2015 auprès de tous les personnels du Groupe ADP, et l'est systématiquement à tout nouvel embauché et promu. La charte éthique groupe est accompagnée d'un courrier invitant les collaborateurs à y adhérer par un acte d'engagement volontaire signé. Elle est également communiquée aux interlocuteurs et partenaires externes, et aux cotraitants.

La déontologue participe à la définition des règles et des devoirs communs en matière d'éthique professionnelle et veille à la mise en œuvre de la charte ; elle a notamment pour missions de promouvoir la politique éthique du groupe et de garantir la prise en compte de l'éthique dans tous les grands projets et les orientations stratégiques. Elle coordonne l'ensemble des actions menées en s'appuyant sur un réseau de correspondants. La déontologue assume également la fonction de référent éthique groupe, que chaque collaborateur peut consulter, en toute confidentialité, afin d'obtenir des clarifications sur la charte ou des conseils en matière d'éthique. Cette consultation est facilitée par l'existence d'une boîte e-mail spécifique.

Interviennent également dans le dispositif éthique le responsable en matière de prévention de la fraude, en la personne du directeur de l'audit, et le responsable en matière de prévention du délit d'initié, en la personne du directeur juridique et des assurances qui est également en charge de la prévention des conflits d'intérêts, lors de la préparation des séances du conseil d'administration :

- ◆ en particulier, en matière de prévention de la fraude, un troisième plan de prévention de la fraude portant sur la période 2015-2017 a été élaboré. Il renforce les mesures de prévention, de détection et de traitement de la fraude pour le groupe. En 2016, des formations de sensibilisations ont été menées auprès des équipes de la direction des comptabilités et de la direction des achats.
- ◆ Depuis 2016, la direction de l'audit participe à la commission fraude du club des directeurs de la sûreté en entreprise (CDSE). Cette commission réunit des professionnels désireux de partager des expériences, outils et méthodes de prévention et de lutte contre la fraude ;
- ◆ en matière de prévention des manquements d'initiés imputables aux dirigeants des sociétés cotées, les mesures préventives mises en place par Aéroports de Paris répondent aux recommandations de l'AMF prévues dans son "Guide de l'information permanente et de la gestion de l'information privilégiée" publié le 26 octobre 2016. Les mandataires sociaux et les salariés de la société Aéroports de Paris peuvent saisir le responsable en matière de prévention du délit d'initié pour toute question dans ce domaine. Les membres du conseil d'administration sont soumis à un code éthique spécifique en la matière (cf. §2.3.2 "Le fonctionnement du conseil d'administration").

Annexe 2 : Rapport du Président du conseil d'administration sur la composition du conseil et l'application du principe de représentation équilibrée des femmes et des hommes en son sein, les conditions de préparation et d'organisation des travaux du conseil

Pour favoriser l'appropriation et l'application des principes éthiques, des "fiches réflexes éthiques", exposant des cas très concrets, ont été diffusées en 2016 aux managers et aux responsables ressources humaines (RRH) pour les aider à accompagner des collaborateurs dans ce domaine. Elles sont accessibles sur l'intranet RH dédié aux salariés.

Par ailleurs, le code de bonne conduite pour la sécurité de l'information d'Aéroports de Paris (COBOSI), annexé au règlement intérieur de la société Aéroports de Paris, a été mis à jour et est entré en vigueur depuis 2016 sur l'ensemble des entités du Groupe ADP.

Enfin, pour renforcer la démarche éthique du groupe dans les projets conduits à l'international, des recommandations et propositions de dispositifs ont été soumises au premier comité groupe de 2016. Depuis, l'évaluation du risque éthique a été intégrée aux "golden rules" et sera systématiquement renseignée pour les projets à l'international. Par ailleurs, des actions de communication sur le thème de l'éthique et de la lutte contre la corruption sont régulièrement menées à l'intention des filiales et participations. A titre d'illustration, ces actions de sensibilisation, débutées en 2015, se sont concrétisées en 2016 par une visite des bases-vies des grands chantiers du Golfe pour s'assurer du respect des règles du Groupe ADP.

La société Aéroports de Paris est membre de l'organisation non gouvernementale Transparency International France (TI France) et permet ainsi aux filiales, par son intermédiaire, de maintenir avec cette organisation un lien privilégié. Par ailleurs, le Groupe ADP, qui a la volonté d'appuyer son développement sur des principes témoignant de son engagement éthique, a signé la déclaration de TI France en faveur du lobbying responsable et a signé avec le soutien de l'association fin 2016 une charte de lobbying responsable qui sera diffusée à l'ensemble des salariés concernés. En matière d'éthique, de déontologie et de lutte contre la fraude et la corruption, Groupe ADP affirme publiquement son engagement sur son site internet et dans son rapport d'activité et de développement durable.

3 L'environnement de contrôle

3.1 L'organisation d'Aéroports de Paris

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

Dans cette perspective d'amélioration continue, des changements sont intervenus en 2016 :

- ◆ Edward Arkwright a été nommé Directeur général exécutif. Il a sous sa responsabilité les projets de développement notamment à l'international, la direction ingénierie et aménagement et la direction des systèmes d'information, ainsi que le plan masse, l'innovation et le pilotage des chantiers de transformation ;
- ◆ la direction ingénierie et aménagement, créée en juin 2015, s'est réorganisée en janvier 2016. Elle réunit la direction faisabilités et programmes, la direction projets de construction et la direction maîtrise d'œuvre et architecture ;
- ◆ compte tenu des enjeux à horizon 2016-2020, Aéroports de Paris a décidé de créer une Direction générale des opérations aéroportuaires au niveau groupe. Sa mise en œuvre aura lieu en 2017. Cette direction permettra notamment de :
 - représenter les opérations aéroportuaires à un niveau stratégique de la gouvernance du groupe,
 - incarner le système aéroportuaire francilien en particulier vis-à-vis des autorités de l'Aviation Civile,
 - optimiser la transversalité et l'uniformité dans les opérations aéroportuaires,
 - centraliser les expertises.
- ◆ pour renforcer la sécurité de ses systèmes d'informations face aux cyber-menaces, Aéroports de Paris a créé au sein de la direction des systèmes d'information un département "sécurité des systèmes d'informations" pour le groupe ;
- ◆ pour favoriser leur positionnement et leur efficacité, l'ensemble des juristes d'affaires (hors droit social et droit fiscal) de la société Aéroports de Paris ont été rattachés hiérarchiquement à la direction juridique et des assurances, en 2016 ;
- ◆ par ailleurs, une réflexion portant sur l'organisation de la direction clients est en cours. Il s'agit notamment d'optimiser l'alignement de cette organisation avec les objectifs stratégiques pour mieux travailler ensemble dans l'intérêt du client et de la satisfaction de ses besoins.

Le fonctionnement de l'organisation s'accompagne d'un cadre définissant les rôles et responsabilités des directions ainsi que les pouvoirs des responsables. Il repose sur :

- ◆ le plan d'organisation, qui décrit le cadre juridique dans lequel s'inscrivent les activités de la société Aéroports de Paris, les missions des instances de gouvernance et de pilotage et des directions. Il est en cours de mise à jour pour tenir compte des évolutions récentes dans l'organisation interne ;
- ◆ les décisions d'organisation, formalisées et dûment signées, qui traduisent les missions et responsabilités des directions de l'entreprise ;
- ◆ les délégations dont bénéficient les directeurs de la société Aéroports de Paris de la part du Président-directeur général (délégations de gestion et délégations de responsabilité pénale); certaines d'entre elles sont en cours d'adaptation pour tenir compte des évolutions mentionnées supra.

3.2 La gouvernance du groupe

LE PILOTAGE DU GROUPE

La gouvernance et le pilotage du Groupe ADP s'exercent au travers de diverses instances :

Annexe 2 : Rapport du Président du conseil d'administration sur la composition du conseil et l'application du principe de représentation équilibrée des femmes et des hommes en son sein, les conditions de préparation et d'organisation des travaux du conseil

- ◆ 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) ;
- ◆ la Direction générale, qui a la charge de s'assurer du bon fonctionnement des organes de la société ;
- ◆ le comité exécutif (Comex), présidé par le Président-directeur général, qui assure le pilotage opérationnel et stratégique de la société Aéroports de Paris, débat de tout sujet relatif à sa bonne marche et veille à la bonne exécution des décisions ;
- ◆ deux comités centraux relatifs aux investissements, présidés par le Président-directeur général, et s'inscrivant dans le processus de décision en matière d'engagements :
 - le comité stratégique des investissements (CSI), qui a vocation à appréhender les différentes stratégies d'investissement dans une logique métier. Il examine, selon un programme annuel défini, les principales politiques sectorielles à moyen et long termes par une revue régulière des besoins, risques et opportunités. Il réalise une revue régulière des priorités et valide le programme pluriannuel d'investissements de chaque direction. Cet exercice est de nature à assurer la cohérence entre les orientations stratégiques par activité, les schémas et plans associés et le programme pluriannuel d'investissements,
 - le comité des engagements (COE) groupe, qui examine systématiquement les projets d'investissements corporels et incorporels de la société Aéroports de Paris dépassant 3 millions d'euros et ses principaux contrats en recettes. Le COE examine également les décisions d'engagements fermes d'investissements financiers réalisés par la société Aéroports de Paris, ou d'investissements réalisés par l'ensemble des filiales et participations, périmètre auquel le COE a élargi ses compétences en 2016 après la suppression du comité groupe. Il se prononce également sur les projets d'investissements financiers des filiales et participations, à l'exclusion de ceux de Schiphol Group, TAV Airports et TAV Construction ; concernant ces deux dernières participations, seuls les investissements de plus de 30 millions d'euros ou les contrats supérieurs à 100 millions d'euros sont soumis à l'instruction du COE afin notamment d'éclairer le vote des représentants de la société Aéroports de Paris aux conseils d'administration de ces participations.

anonymes (Aéroports de Paris Management, ADP Ingénierie et Hub One) ;

- ◆ des règles de principes auxquelles une filiale ou une sous-filiale ne peut déroger sauf autorisation du COE (dites "golden rules") ;
- ◆ des processus d'instruction des projets de prestations de service et d'investissements / désinvestissements majeurs.

Ce dispositif de gouvernance des filiales et participations rend les processus de décision plus efficaces et réactifs, harmonise les compétences des organes de gouvernance entre les filiales et renforce la maîtrise des risques.

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. Le Groupe ADP dispose ainsi d'une structure de direction adaptée à la stratégie déployée et à son suivi. Cette organisation s'accompagne d'un dispositif de reporting participant au pilotage du groupe et de la société.

3.3 Autres principes fondamentaux de l'environnement de contrôle

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

4 La diffusion de l'information en interne

Pour exercer ses responsabilités chaque collaborateur doit disposer des informations pertinentes, adaptées et fiables dont il a besoin.

Au niveau du gouvernement d'entreprise, les ordres du jour et les comptes rendus des séances du Comex sont établis par le Cabinet et diffusés par ses soins à ses membres.

L'ensemble des membres du COMEX et des directeurs est destinataire d'une revue de presse quotidienne relatant l'actualité du groupe, des compagnies aériennes, des aéroports de province et des aéroports étrangers. D'une façon générale, y est relatée la vie des autres entreprises du monde du transport.

Le portail intranet du groupe assure la diffusion d'une communication générale sur les activités du groupe. Les salariés ont également la possibilité d'accéder via le portail à une synthèse de la presse quotidienne résumant l'actualité

LE PILOTAGE DES FILIALES ET PARTICIPATIONS

Le dispositif de pilotage des filiales et participations s'articule autour :

- ◆ des organes de gouvernance de la société Aéroports de Paris, en premier lieu le conseil d'administration et le COE ;
- ◆ des organes de gouvernance propres à chaque filiale, en particulier les conseils d'administration des sociétés

Annexe 2 : Rapport du Président du conseil d'administration sur la composition du conseil et l'application du principe de représentation équilibrée des femmes et des hommes en son sein, les conditions de préparation et d'organisation des travaux du conseil

du groupe et des aéroports comparables. Les différents sites GED (Gestion Electronique de Documents) permettent un partage des informations répondant aux besoins des directions opérationnelles et fonctionnelles, selon des modalités d'accès modulées. En particulier, le portail "L'essentiel des normes de l'entreprise" facilite l'accès des salariés aux principaux documents qui la concernent. Il a pour objectif d'apporter à chacun une aide dans la recherche documentaire de base, en complément de l'information disponible sur les différents sites intranet.

En complément, le Groupe ADP diffuse une information générale ou thématique auprès de l'ensemble des salariés au travers du journal interne "Connexions", des bulletins d'information interne comme les "infodifs", et des "infodécisions" qui portent sur les modifications d'organisation, les nominations, les recrutements, les délégations de gestion et les tarifs.

Enfin, la convention annuelle des cadres est l'occasion pour la direction générale et le Comex de faire état des résultats généraux du groupe, de présenter les perspectives et d'aborder des sujets thématiques ou spécifiques aux directions.

5 Le dispositif de gestion des risques

Le Groupe ADP est confronté comme toute entreprise à un ensemble de risques internes et externes susceptibles d'affecter la réalisation de ses objectifs et la pérennité de son développement.

Dans ce contexte, la politique de gestion des risques du groupe, initiée dès 2004, a pour objet d'assurer l'identification et la maîtrise optimale des risques qui peuvent toucher ses différents domaines d'activité. Elle est proposée par le département risques et conformité de la direction de la sûreté, du management des risques et de la conformité ; il pilote son déploiement en s'appuyant sur le réseau des coordinateurs ARC et en contrôle l'application.

Au-delà du processus de gestion des risques, la direction de la sûreté, du management des risques et de la conformité a en charge les politiques de gestion de crise, de retour d'expérience et de continuité d'activité.

Les risques significatifs auxquels le groupe doit faire face ainsi que les éléments de maîtrise associés sont décrits dans le chapitre 3 – Risques et gestion des risques – du rapport de gestion 2016. Il contient également un exposé de la politique de gestion des risques et de la politique de souscription de polices d'assurance.

Dans le cadre du risque "environnement naturel" de la cartographie des risques groupe, les effets du changement climatique ont fait l'objet d'une description, d'une cotation de leur impact financier et de la définition d'actions spécifiques.

Les mesures prises par la société contre les effets du changement climatique dont la mise en œuvre d'une

stratégie bas carbone dans toutes les composantes de son activité, sont abordées dans le paragraphe "Adaptation aux changements climatiques" du chapitre 4 – Informations sociales, environnementales et sociétales - du rapport de gestion 2016.

5.1 La gestion des risques

Le département Risques et Conformité a pour objectif de permettre à l'ensemble des parties prenantes de disposer d'une vision globale, juste, concertée et partagée des risques susceptibles d'avoir un impact négatif sur l'image, la performance et la pérennité du groupe, ainsi que de leur niveau de maîtrise. Il a défini un processus systématique d'identification des risques et pilote la réalisation et le suivi de la cartographie des risques groupe.

Ce processus s'appuie notamment sur l'univers des risques, qui consiste à donner à l'ensemble des entités du groupe un référentiel unique et commun des risques.

Un unique "propriétaire" est désigné pour chacun des risques groupe, dans le souci de renforcer le dispositif de gestion des risques.

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

La cartographie des risques groupe est mise à jour annuellement grâce à des échanges avec les directions en intégrant les évolutions de l'environnement et des objectifs de l'activité ; ces réunions sont également l'occasion d'évoquer les opportunités qui sont à mettre en regard des risques relevés. Les risques majeurs et les risques inacceptables pour l'entreprise font l'objet d'une attention et d'un traitement prioritaires. Après une revue en comité opérationnel des risques et du contrôle interne (CORCI), qui réunit l'ensemble des directeurs concernés, cette cartographie est validée par le Comex puis présentée au comité d'audit et des risques et au conseil d'administration. Plus particulièrement, les plans d'action issus de la cartographie des risques groupe font l'objet d'un suivi au sein de ces instances de gouvernance.

Les incidents majeurs et les incidents liés aux risques inacceptables font l'objet d'un recensement par les directions et filiales (ADP Ingénierie, Aéroports de Paris Management, Hub One et Hub Safe) dans un outil de saisie et de suivi des actions afférentes. Un bilan des incidents majeurs déclarés par les directions et filiales est adressé tous

Annexe 2 : Rapport du Président du conseil d'administration sur la composition du conseil et l'application du principe de représentation équilibrée des femmes et des hommes en son sein, les conditions de préparation et d'organisation des travaux du conseil

les semestres au Président-directeur général et au Directeur général exécutif.

Les actions contribuant à la gestion des risques, entreprises au cours des exercices précédents, ont été poursuivies en 2016 avec notamment le maintien d'une articulation forte entre cartographie des risques, programme d'audit et dispositif de contrôle interne.

5.2 La gestion de crise, les retours d'expérience et la continuité d'activité

Le dispositif mis en place par l'entreprise a pour objet d'assurer la continuité du commandement du groupe et la qualité de sa réponse quand il est confronté à des menaces, des situations inattendues, des incidents, des situations dégradées ou de crise. Il doit contribuer à maintenir au mieux les activités à des niveaux de qualité satisfaisants en restant conforme aux obligations de sûreté et de sécurité. La direction de la sûreté, du management des risques et de la conformité propose les modalités de gestion de crise, la politique de retour d'expérience (REX) et la politique groupe de continuité d'activité (PGCA).

Un manuel de gestion de crise groupe sert de référence aux acteurs internes de la gestion des situations de crise ou dégradées, il décrit l'organisation du dispositif de crise, depuis l'état de veille continue jusqu'à la montée en puissance. Pour maintenir le dispositif à un niveau d'efficacité optimale, des exercices de simulation du bon fonctionnement des procédures sont menés plusieurs fois par an.

La politique REX comprend une méthodologie (analyse de la gestion des incidents / événements survenus) et des principes de partage afin d'harmoniser les actions engagées par les directions et filiales dans le domaine de la capitalisation des expériences vécues.

La PGCA a pour but de garantir, même de façon dégradée, les prestations de services essentielles dont l'interruption pourrait avoir un impact majeur sur le fonctionnement de l'entreprise. Elle a été déclinée en PCA (Plans de Continuité d'Activité) pour les plates-formes de Paris-Le Bourget, de Paris-Orly et Paris-Charles de Gaulle et se poursuit pour les activités relatives aux systèmes d'information et aux ressources humaines.

6 Les dispositifs et procédures de contrôle permanent

Les dispositifs et procédures de contrôle permanent ont pour objectif d'exercer une surveillance en continu des activités du Groupe ADP afin de les maîtriser. Ils permettent de s'assurer de l'application des normes, procédures et recommandations qui contribuent à la mise en œuvre des orientations de la direction générale.

Les directions fonctionnelles, au titre de leur rôle transversal et/ou de la spécificité de leur activité, déterminent et

organisent les dispositifs de contrôle interne qui s'appliquent à l'ensemble de l'entreprise.

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

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

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

Cette démarche se traduit à ce jour par :

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

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

6.2 Les dispositifs et procédures en place des activités opérationnelles

LES ACTIVITES AERONAUTIQUES

Les activités opérationnelles au cœur du fonctionnement aéroportuaire relèvent des directions d'aéroport qui s'appuient principalement sur des référentiels externes et internes spécifiques à leurs activités. Les actions qu'elles engagent relèvent :

- ◆ des obligations réglementaires de l'entreprise, déterminées par le code de l'aviation civile et par le cahier des charges de la société Aéroports de Paris (annexe 1 du décret n° 2005-828 du 20 juillet 2005) pour ce qui concerne :
 - l'environnement, couvert par la norme ISO 14001,
 - la sûreté du transport aérien, qui fait l'objet de programmes de sûreté sur la base desquels est délivré un agrément de sûreté (cf. art L. 6342-1 du code des transports). Le règlement communautaire n°139/2014 du 12 février 2014 impose désormais la

Annexe 2 : Rapport du Président du conseil d'administration sur la composition du conseil et l'application du principe de représentation équilibrée des femmes et des hommes en son sein, les conditions de préparation et d'organisation des travaux du conseil

conversion de ce certificat national en certificat européen,

- la sécurité aéroportuaire, pour laquelle sont délivrés des certificats de sécurité aéroportuaire par le ministre chargé de l'aviation civile (cf. art. L. 6331-3 du code des transports) tant que la démarche de conversion au certificat européen n'aura pas abouti ;
- ◆ de démarches de progrès ou d'amélioration continue qui leur sont propres pour ce qui concerne :
 - la qualité, couverte par la norme ISO 9001,
 - la santé et la sécurité au travail, couvertes par la norme OHSAS 18001 ;
- ◆ et d'une démarche d'entreprise concernant le management de l'énergie, couverte par la norme ISO 50001.

Les aéroports Paris-Charles de Gaulle et Paris-Orly organisent chacun leur démarche d'amélioration continue dans le cadre d'un SMI – Système de Management Intégré – qui réunit les exigences, les normes et les référentiels réglementaires ou spécifiques relatifs aux six thèmes cités ci-dessus.

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

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

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

Les MMI présentent l'organisation, les objectifs et les engagements de chacun des deux aéroports ainsi que les dispositions managériales et méthodologiques mises en œuvre pour garantir la conformité des plates-formes à ces exigences, normes et référentiels. Chacun des directeurs des aéroports Paris-Charles de Gaulle et Paris-Orly s'engagent sur une politique générale SMI.

La direction Paris-Le Bourget et des Aéroports d'Aviation Générale, quant à elle, met en œuvre des processus s'inspirant des principes du SMI. La direction vise à mettre en place un SMI au même titre que les aéroports Paris-Charles de Gaulle et Paris-Orly.

En 2016, un audit de suivi a confirmé la certification, renouvelée en 2014, du système de management portant sur

les thèmes de la qualité, de la santé et sécurité au travail et de l'environnement de l'aéroport Paris-Charles de Gaulle. La certification de l'aéroport Paris-Orly a quant à elle été renouvelée en 2016.

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

Par ailleurs, Aéroports de Paris a conservé en 2016 la certification Airport Carbon Accreditation pour ses efforts en matière de réduction des gaz à effet de serre, de niveau 3 pour Paris-Orly, pour Paris-Charles de Gaulle et pour Paris-Le Bourget. Pour sa part, la direction de l'immobilier décline localement le système de management environnemental et s'intègre dans le périmètre des certifications attribuées aux aéroports.

En matière de sûreté, les programmes de sûreté, incluant les programmes d'assurance qualité, des aéroports Paris-Charles de Gaulle, Paris-Le Bourget et Paris-Orly ont été approuvés par les préfets territorialement compétents respectivement en avril 2014, juin 2012 et mars 2013 pour une durée de cinq ans chacun. Dans le cadre de la certification des SMI, la qualité de l'activité sûreté des aéroports Paris-Charles de Gaulle et Paris-Orly est intégrée dans le périmètre soumis à la certification ISO 9001. La certification de l'aéroport Paris-Orly a été renouvelée en avril 2016. Les Aéroports d'Aviation Générale, pour leurs parts, classés en fonction de leur sensibilité, disposent d'arrêtés préfectoraux spécifiques dans lesquels le référent sûreté pour chacun d'eux est mentionné.

En matière de sécurité aéroportuaire, les certificats de sécurité aéroportuaire délivrés aux directions d'aéroport Paris-Charles de Gaulle et Paris-Orly par le ministre chargé de l'aviation civile en 2006, complétés en 2008 par la reconnaissance du bon fonctionnement des systèmes de gestion de la sécurité aéroportuaire (SGS), ont été renouvelés en décembre 2011 pour une durée de cinq ans. La direction de Paris-Le Bourget a obtenu le certificat de sécurité aéroportuaire pour l'aéroport du Bourget en avril 2013.

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

Annexe 2 : Rapport du Président du conseil d'administration sur la composition du conseil et l'application du principe de représentation équilibrée des femmes et des hommes en son sein, les conditions de préparation et d'organisation des travaux du conseil

Bourget, le dossier de demande de conversion a été déposé auprès de la DGAC le 1^{er} mars 2016.

LES REDEVANCES AERONAUTIQUES

La société Aéroports de Paris est soumise à une obligation de consultation annuelle des compagnies aériennes sur les sujets de qualité de service, de programme d'investissement et de proposition tarifaire. A cette fin, elle saisit les commissions consultatives économiques des aéroports Paris-Charles de Gaulle et Paris-Orly d'une part et de l'aéroport Paris-Le Bourget d'autre part.

La proposition tarifaire est homologuée par l'Autorité de supervision indépendante des redevances aéroportuaires (ASI).

LA SURETE DU TRANSPORT AERIEN ET LA SECURITE AEROPORTUAIRE

La sûreté du transport aérien

La direction de la sûreté, du management des risques et de la conformité inscrit son action dans le cadre de textes réglementaires qui précisent les rôles et responsabilités respectifs de chaque opérateur présent sur les aéroports ou contribuant au transport aérien.

Elle a pour mission d'anticiper les évolutions réglementaires et technologiques. Pour ce faire, elle participe aux travaux préparatoires à l'élaboration des normes et standards fixés par l'Etat et les organismes communautaires et internationaux. Elle est également chargée, avec la direction de l'ingénierie et aménagement, d'assurer la veille technologique, d'entretenir les relations avec le service technique de l'aviation civile (STAC), d'expertiser les nouveaux dispositifs techniques et d'initier les expérimentations.

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

La réglementation qui régit le domaine de la sûreté est déclinée localement en programmes de sûreté pour les aéroports Paris-Charles de Gaulle, Paris-Orly et Paris-Le Bourget. Le directeur d'aéroport est chargé de la mise en œuvre du programme de sûreté sur l'aéroport et a autorité exclusive, vis-à-vis des autres directeurs, pour sa mise en œuvre pour prendre, en toutes circonstances, les mesures prescrites par la réglementation en matière de sûreté du transport aérien telle qu'elle résulte du code de l'aviation civile et de ses textes d'application. Les règles et procédures cadres de ces programmes de sûreté, et des programmes d'assurance qualité qui y sont intégrés, sont élaborées en concertation avec la direction de la sûreté, du management des risques et de la conformité. Cette dernière donne un avis sur les dispositions des programmes de sûreté avant que les directeurs des aéroports les soumettent à l'approbation des préfets. En dernier lieu, sous l'autorité du préfet territorialement compétent, la police aux frontières, la

gendarmerie des transports aériens, l'administration des douanes et la direction générale de l'aviation civile exercent un contrôle strict du respect des prescriptions réglementaires sur les plates-formes.

La direction de la sûreté, du management des risques et de la conformité centralise et aide au suivi de la bonne application de la réglementation au travers des remontées d'informations des systèmes de management mis en place par les directions d'aéroport et des missions d'expertise conduites à titre préparatoire aux inspections de l'Union européenne et de la DGAC (Direction générale de l'Aviation Civile). Ces missions d'expertise, menées par la direction de la sûreté, du management des risques et de la conformité, portent sur les trois plates-formes ; localement, les directions d'aéroport peuvent, si elles le souhaitent, mettre en place des audits internes.

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

La direction de la sûreté, du management des risques et de la conformité s'appuie sur le réseau sûreté dont elle assure l'animation; ce réseau contribue à la standardisation et au partage des pratiques au sein du groupe.

La sécurité aéroportuaire

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).

La DGAC contrôle et surveille l'ensemble des activités dans ce domaine et délivre le certificat de sécurité aéroportuaire.

Dans ce cadre, chaque directeur d'aéroport est désigné dirigeant responsable pour prendre en matière de sécurité aéroportuaire toutes les mesures permettant d'assurer, sur l'ensemble de l'emprise aéroportuaire et ses abords, la sécurité de la circulation aérienne qui relève de la compétence de l'exploitant d'aérodrome. Et ce quels que soient l'affectation, l'utilisation ou le gestionnaire du périmètre considéré. Chaque gestionnaire de zone doit rendre compte au directeur d'aéroport de la mise en œuvre des mesures ainsi prescrites.

La taxe d'aéroport

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

Dans le cadre de la gestion de cette taxe, la direction de la sûreté, du management des risques et de la conformité pilote, en accord avec la direction finances, gestion et stratégie, la performance économique des dépenses d'investissement et d'exploitation éligibles à la taxe d'aéroport. Afin que les coûts à imputer sur la taxe d'aéroport soient correctement comptabilisés, les unités opérationnelles s'appuient sur le "Guide d'utilisation de la taxe d'aéroport"

Annexe 2 : Rapport du Président du conseil d'administration sur la composition du conseil et l'application du principe de représentation équilibrée des femmes et des hommes en son sein, les conditions de préparation et d'organisation des travaux du conseil

établi, sur la base du guide de la DGAC, par la direction de la sûreté, du management des risques et de la conformité.

Cette dernière suit de manière précise l'état d'avancement des investissements liés au périmètre de la taxe d'aéroport. Elle est responsable, avec la direction finances, gestion et stratégie, de la présentation deux fois par an à la DGAC des résultats financiers et du budget sur trois ans.

LA PROTECTION DES PERSONNES ET DES INSTALLATIONS

En matière de protection des personnes et des installations, les politiques de prévention prises en réponse aux mesures et réglementations établies par l'Etat sont proposées par la direction de la sûreté, du management des risques et de la conformité aux directions d'aéroport. Il s'agit notamment des mesures relatives à la prévention incendie dans les établissements recevant du public (ERP), à la protection sanitaire (plan Pandémie, actualisé en 2015), En 2016, sur la demande du Président-directeur général, des mesures de renforcement de la sûreté côté ville ont été mises en œuvre à la suite des 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 différentes entités concernées de l'entreprise. La nouvelle directive nationale de sécurité (DNS), publiée en octobre 2015, a conduit Aéroports de Paris à actualiser en 2016 son PSO en lien avec les entités concernées.

Concernant le Plan Vigipirate, la direction de la sûreté, du management des risques et de la conformité reçoit les directives de l'Etat, les analyse et les transmet aux directions d'aéroport et aux entités concernées, accompagnées de conseils pour leur mise en œuvre.

Pour leur part, les directions d'aéroport et la direction de l'immobilier sont chargées d'assurer la sécurité du patrimoine et des bâtiments placés sous leur responsabilité et des personnes qu'ils abritent. Elles s'assurent à ce titre du respect des obligations incombant au propriétaire (mises aux normes et mesures liées notamment au développement durable).

Concourant à la fois à la protection des aéronefs et des personnes, les pôles de viabilité hivernale des aéroports Paris-Charles de Gaulle, Paris-Orly et Paris-Le Bourget concentrent toutes les activités et moyens dédiés à la neige et au dégivrage, définissent les règles, procédures et modes opératoires dans ces domaines. Ils couvrent les activités côté piste (routes, voies de circulation avions, pistes, aires de dégivrage, etc.) et le réseau routier côté ville (routes et parcs de stationnement).

LES ACTIVITES D'AMENAGEMENT AEROPORTUAIRE ET IMMOBILIERES

Dans le cadre de la politique générale d'aménagement et de développement des plates-formes :

- ♦ la direction finances, gestion et stratégie s'assure sur le moyen et le long terme de l'adéquation entre le trafic et les capacités des installations terminales ;

- ♦ la direction de l'immobilier propose la politique immobilière aéroportuaire et de diversification (hors terminaux passagers et aviation d'affaires, et bâtiments associés) ;
- ♦ la direction ingénierie et aménagement travaille en lien étroit avec le département politique d'aménagement rattaché au Directeur général exécutif et les maîtres d'ouvrage, pour proposer, au travers de plans de masse et de schémas d'évolution à long terme, une politique d'aménagement des plates-formes qui permette une conduite équilibrée des politiques sectorielles (capacité aéronautique, immobilière, transport, environnement) et l'intégration des préoccupations du développement durable et de la responsabilité sociétale d'entreprise.

Un processus de régulation de la sous-traitance a été défini et mis en place sous le pilotage de la direction ingénierie et aménagement. Il contribue à optimiser et développer le plan de charge de la direction maîtrise d'œuvre et architecture et celui d'ADP Ingénierie. Il permet ainsi de tirer le meilleur parti de la complémentarité entre les deux entités sur la base d'un planning général des affaires d'ingénierie, tout en sécurisant leurs conditions d'intervention respectives.

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

- ♦ pour la maîtrise d'ouvrage : par les trois directeurs d'aéroport, le directeur de l'immobilier, et le directeur délégué à la Présidence pour le nouveau siège qui sont assistés de la direction faisabilités et programmes dans la formalisation amont des projets ;
- ♦ pour la maîtrise d'ouvrage déléguée : par la direction des projets de la construction (pour les affaires qui lui sont confiées) et les directions des unités opérationnelles ou de la direction de l'immobilier pour les autres ;
- ♦ pour la maîtrise d'œuvre : par la direction maîtrise d'œuvre et architecture et par les bureaux d'études des directions d'aéroport et de la direction de l'immobilier pour les projets locaux d'ampleur limitée.

L'organisation des rôles et responsabilités permet d'organiser une relation structurée du type donneur d'ordre / pilote à même de garantir l'atteinte des objectifs définis par la maîtrise d'ouvrage en termes de délais, coûts et qualité. Cette relation se traduit pour les opérations d'ampleur et/ou de forte complexité :

- ♦ en phase amont, entre le maître d'ouvrage et la direction faisabilités et programmes, par une lettre de cadrage (objectifs, étude de la faisabilité du projet) ;
- ♦ en phase projet, entre le maître d'ouvrage et la direction projets de construction, par une lettre de mission (lancement des études, suivies de la construction de l'ouvrage). Les relations entre la maîtrise d'ouvrage déléguée (soit la direction projets de construction) et la maîtrise d'œuvre (soit la direction maîtrise d'œuvre et architecture) sont quant à elles systématiquement régies par un contrat

Annexe 2 : Rapport du Président du conseil d'administration sur la composition du conseil et l'application du principe de représentation équilibrée des femmes et des hommes en son sein, les conditions de préparation et d'organisation des travaux du conseil

d'engagement qui fait l'objet d'un suivi de projet régulier.

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

Dans ce cadre, le porteur de projet, désigné par le maître d'ouvrage, a en charge, en phase amont, la consolidation des différents besoins et le pilotage des pré-études, dans le souci de sécuriser la faisabilité d'un projet de construction/aménagement. Un monteur de projet de la direction faisabilités et programmes collabore avec le porteur de projet pour assurer le montage technique de l'opération (rédaction du programme, planning, estimation du projet, étude de faisabilité, etc.) et la préparation du dossier d'instruction destiné au comité des engagements. Cela permet de sécuriser le déroulement des études de conception.

Par ailleurs, la direction ingénierie et aménagement propose aux maîtres d'ouvrage une démarche de commissionnement (systématique sur les projets structurants) permettant d'accompagner l'exploitant dans la prise en charge de l'installation, et de s'assurer de l'atteinte des objectifs environnementaux du projet. Cette démarche vise notamment à s'assurer, au travers d'un suivi défini contractuellement, du bon fonctionnement des installations en situation opérationnelle. La direction maîtrise d'œuvre et architecture poursuit le déploiement de la démarche BIM (Building Information Modeling) sur des projets identifiés. Cette méthode de travail repose sur la mise en place d'une maquette numérique 3D multidisciplines et interopérable, fédérant ainsi l'ensemble des acteurs d'un projet (maître d'ouvrage, assistants à la maîtrise d'ouvrage, maître d'œuvre, sous-traitants, entreprises). Des actions de formation sont conduites en conséquence au sein de la direction.

La maîtrise d'ouvrage déléguée, direction des projets de la construction et la maîtrise d'œuvre, direction maîtrise d'œuvre et architecture, utilisent l'outil SPIRIT (Suivi, Pilotage Intégré et Reporting des Investissements et des Travaux) qui permet de renforcer le pilotage et le suivi des projets sur le plan des délais et des coûts, notamment grâce au reporting automatisé qui donne aux maîtres d'ouvrage plus de visibilité sur les projets. Par ailleurs, un module visant à automatiser et à sécuriser le suivi comptable des marchés de grands travaux a été mis en place fin 2015.

Le schéma directeur de la qualité de la direction ingénierie et aménagement, qui réunit les informations relatives aux processus de conduite de projet, suit un processus d'actualisation périodique et d'amélioration continue. La direction maîtrise d'œuvre et architecture, pour sa part, est certifiée ISO 9001 (l'audit de suivi ayant été conduit avec succès en 2016, ainsi que le Laboratoire qui lui est rattaché, accrédité en outre par le Comité Français d'Accréditation – COFRAC dans le cadre de la norme ISO 17025.

La direction de l'immobilier, pour sa part, a pour mission de valoriser et densifier les actifs de l'entreprise, pour ce qui concerne les aménagements immobiliers situés sur son périmètre d'intervention.

La direction de l'immobilier a poursuivi en 2016 son action sur le foncier afin de sécuriser la propriété pleine et entière d'Aéroports de Paris sur ses territoires.

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

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

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

Le guide, décrivant le déroulement des projets de construction/aménagement d'Aéroports de Paris, a été complété par un guide des principes d'organisation de l'activité de développement immobilier en 2015. Un manuel de process du développement immobilier a été élaboré pour enrichir ce dernier document en 2016.

La direction de l'immobilier appuie son action sur un système de management opérationnel (SMO) pour la gestion opérationnelle de ses activités de commercialisation et de gestion immobilière du patrimoine placé sous sa responsabilité, sur les aéroports de Paris-Charles de Gaulle et Paris-Orly. Ce SMO est en cours de mise à jour en 2016.

La direction de l'immobilier avait initié, en 2015, une démarche de processus de certification environnementale concernant des bâtiments tertiaires en exploitation. En 2016, la direction a décidé de réaliser un "pilote" sur tout un programme immobilier et a choisi un type de référentiel de certification.

Enfin pour optimiser la lisibilité et la gestion des filiales immobilières, la direction a souhaité les regrouper au sein de deux entités : Tertiaire et Industriel. Aussi, le principe de restructurer le schéma d'organisation de ces sociétés a-t-il été validé en 2016. La mise en œuvre aura lieu courant 2017.

COMMERCES ET SERVICES - LE SERVICE CLIENTS

L'amélioration significative du service au client est une priorité stratégique pour le groupe et un enjeu majeur de compétitivité.

Afin d'y répondre de façon exhaustive, la direction clients réunit l'ensemble des savoir-faire et métiers supports nécessaires aux enjeux clients sous toutes ses dimensions. Ainsi, la direction clients s'adresse à la fois aux clients passagers et aux nouvelles compagnies. Ce regroupement favorise les synergies et la cohérence des démarches

Annexe 2 : Rapport du Président du conseil d'administration sur la composition du conseil et l'application du principe de représentation équilibrée des femmes et des hommes en son sein, les conditions de préparation et d'organisation des travaux du conseil

engagées envers chacune des catégories de clients en termes de service, de prospection et de culture clients.

Pour y parvenir, la direction clients a défini une stratégie "Connecting client 2020" qui se décline autour de quatre axes :

- ◆ élever la qualité de service au niveau des meilleurs aéroports européens ;
- ◆ améliorer le nombre des destinations offertes de et vers Paris ;
- ◆ simplifier et personnaliser la relation client, notamment grâce au digital ;
- ◆ proposer le meilleur de l'expérience parisienne à travers une offre de commerces et services singulière.

Pour élever la qualité de service, l'entreprise s'est dotée d'un ensemble de "référentiels" qui fixent un cadre unique et commun à tous les métiers de l'entreprise. Ces référentiels regroupent un ensemble de recommandations "vision client" sur la manière de délivrer le service au quotidien (temps d'attente visés, fiabilité des informations fournies, propreté et netteté des espaces, maintenance des services ...) et de penser les infrastructures (agencement/design des espaces, système d'information et d'orientation, éléments d'ambiance, équipements et services à offrir...). Enfin, pour renforcer la mise sous tension de sa dynamique d'amélioration, la direction clients définit également des engagements de service à l'attention de ses clients passagers : des engagements chiffrés qui s'appuient sur des preuves concrètes et démontrent la posture de « best effort » de l'entreprise.

Pour les projets d'aménagement en aérogare, la direction clients définit, et porte à la connaissance des directions d'aéroport, les attentes des clients. Elle les formule en principes techniques, d'organisation de l'espace ou ergonomiques à respecter. Elle s'appuie notamment sur des référentiels élaborés de façon collaborative avec tous les acteurs concernés. Ainsi, une démarche d'ensemble permet de prendre en compte les enjeux des différents clients et de garantir davantage de cohérence dans la conception des projets d'aménagement des espaces en aérogare.

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

Concernant le développement auprès des compagnies, la direction clients a pour objectif de développer le portefeuille de clients compagnie et de promouvoir la société à l'international. Les directions d'aéroport conservent quant à elles la responsabilité de la relation commerciale de proximité avec les compagnies afin de répondre au mieux et de manière réactive à l'évolution de leurs besoins.

Afin d'optimiser l'expérience passager en aéroport et sécuriser les objectifs de revenus d'Aéroports de Paris, la direction clients a également pour mission d'assurer le

développement des activités commerciales. Le développement de l'activité commerciale s'appuie sur un modèle économique soit de co-entreprises, détenues à 50% par Aéroports de Paris et à 50% par un spécialiste du métier considéré soit de gestion directe par des marques. Ce modèle économique vise à assurer à Aéroports de Paris un très bon niveau de contrôle sur la mise en œuvre de sa stratégie.

En outre, elle pilote le suivi des actions commerciales pour répondre de façon réactive à l'évolution de la demande des passagers et des clients, notamment grâce à un outil de remontée hebdomadaire des informations partagé avec les concessionnaires concernés.

Du fait de la spécificité de son activité, la direction de Paris-Le Bourget a mis en place un suivi de l'expérience client qui repose notamment sur une enquête menée régulièrement auprès de ses principaux clients.

Concernant les occupants du parc immobilier, qu'ils soient externes ou internes, la direction de l'immobilier s'assure en permanence de l'adéquation entre les biens et/ou services qui leur sont fournis et leurs attentes.

LE DEVELOPPEMENT A L'INTERNATIONAL

La direction internationale propose et met en œuvre une stratégie de développement pour permettre la croissance du groupe hors Paris et assure la définition et la mise en œuvre de la politique de participations et de développement international. A cette fin, notamment, elle définit la politique prix, évalue les niveaux de risque encourus et sélectionne les pays à prospecter.

Pour assurer la cohérence de son action et la maîtrise des risques, elle s'appuie systématiquement sur la contribution que lui apportent des collaborateurs dédiés appartenant à la direction juridique et des assurances et à la direction des comptabilités (notamment le pôle fiscalité).

Enfin, il convient de noter que la certification selon la norme ISO 9001 du système de management de la qualité d'ADP Ingénierie a été confirmée en 2016 par les audits de suivi.

6.3 Les dispositifs et procédures en place des activités transversales

LA RSE – RESPONSABILITE SOCIETALE D'ENTREPRISE

En matière de développement durable et de responsabilité sociétale d'entreprise, le Groupe ADP s'est classé en tête des cinq aéroports européens majeurs. — LHR Airports Limited, N.V. Luchthaven Schiphol, Fraport AG, ENAIRE (ex-AENA) et Aéroports de Paris — ainsi qu'auprès du groupe TAV (TAV Havalimanlari Holding A.S). Par ailleurs, le Groupe ADP est le seul groupe aéroportuaire présent au classement Global 100¹ et est présent dans de nombreux indices d'investissement socialement responsable, notamment dans le Dow Jones Sustainability Index (DJSI) World et Europe, sa note s'établissant pour ce dernier en 2016 à 78/100, en retrait

¹ Classement annoncé fin janvier 2016

Annexe 2 : Rapport du Président du conseil d'administration sur la composition du conseil et l'application du principe de représentation équilibrée des femmes et des hommes en son sein, les conditions de préparation et d'organisation des travaux du conseil

d'1 point par rapport à 2015. Le Groupe ADP fait également partie des indices ISR Euronext Vigeo Monde 120 et France 20 (depuis novembre 2015), Euronext Vigeo Europe et Eurozone (depuis 2012), FTSE4GOOD (2015), MSCI (2012), Ethibel (2009), Oekom Prime (2014). De 2014 à 2015, le Groupe ADP est passé de 92 A- à 98B dans le cadre du CDP (Carbon Disclosure Project) et a obtenu le niveau B en 2016 (sur une nouvelle échelle allant de A à D répartie sur 8 niveaux ; le niveau B "management" se place au 3^{ème} rang).

La charte RSE groupe affirme et formalise les engagements du Groupe ADP vis-à-vis de ses parties prenantes internes et externes en matière de responsabilité sociétale. Ce document cadre a vocation à être décliné en chartes thématiques.

La direction de l'environnement et du développement durable coordonne et impulse la démarche RSE au sein du groupe en s'appuyant sur le secrétariat général groupe pour l'éthique-déontologie, sur la direction clients pour le service clients, sur la direction des ressources humaines pour les aspects sociaux, sur la direction des achats pour les achats durables, sur la direction de la sûreté, du management des risques et de la conformité pour la gestion des risques et le contrôle interne, la direction de l'environnement et du développement durable intervenant elle-même dans le domaine de l'environnement et de l'engagement sociétal. Ces aspects sont traités dans le présent document dans les chapitres correspondants.

La direction de l'environnement et du développement durable sensibilise les salariés à la RSE grâce à plusieurs dispositifs comme l'organisation de sessions de formation à l'attention des cadres, l'intégration de la RSE à d'autres formations destinées aux non cadres ou l'existence depuis 2015 d'une communauté d'Eco-salariés visant à toucher l'ensemble des collaborateurs.

Elle anime également la démarche de notation extra-financière, menée depuis 2005, avec l'appui d'interlocuteurs dédiés au sein des directions et des filiales.

La notation extra-financière se déroule une année sur deux, cette périodicité permettant de tenir compte des délais nécessaires à l'accomplissement de certains plans d'action dans le cadre d'une dynamique de progrès continu engageant l'ensemble des entités du groupe.

Depuis 2014, la notation est effectuée par l'agence de notation indépendante Ethifinance et porte sur les thématiques suivantes : gouvernance, environnement, capital humain, clients-achats et sociétal (informations concernant la démarche et la méthodologie consultables sur le site officiel www.ethifinance.com). La grille de lecture adoptée par Ethifinance est cohérente avec les lignes directrices de la norme ISO 26000, référentiel de la performance en matière de RSE qu'a souhaité retenir la direction de l'environnement et du développement durable.

Le Groupe ADP est le seul groupe aéroportuaire européen majeur à se soumettre à une notation extra financière sollicitée et s'est fixé pour objectif d'atteindre une note de 83/100 en 2020, soit +5 points par rapport à la notation 2014.

En 2014, le périmètre de la notation a inclus la société Aéroports de Paris et ses filiales ADP Ingénierie, Aéroports de Paris Management, Hub Safe et Hub One. Avec une progression d'environ 10% entre 2012 et 2014, la notation consolidée du groupe s'est établie à 78 sur 100, au niveau "Excellence", le niveau de maturité le plus élevé du barème utilisé par l'agence de notation Ethifinance.

En 2016, à périmètre identique, le Groupe ADP a obtenu une note de 82 sur 100, soit en progression de +4 points par rapport à 2014. Les scores de chaque domaine de la société Aéroports de Paris et de chacune des filiales notées sont tous en progression, illustrant l'étendue des engagements sur l'ensemble des thématiques, la maîtrise du déploiement des actions engagées et des performances avancées.

La vérification de la présence et de la sincérité des informations sociales, environnementales et sociétales figurant au rapport de gestion 2016 du groupe, conformément au décret n°2012-557 relatif aux obligations de transparence des entreprises en matière sociale et environnementale, a été menée par le cabinet Deloitte, désigné en novembre 2015 tiers certificateur indépendant pour les exercices 2015, 2016 et 2017.

Enfin, une étude de matérialité de nos enjeux RSE a été menée en 2014 avec l'appui d'un tiers externe et a permis d'identifier vingt enjeux prioritaires. Les résultats sont publiés sur le site internet www.parisaeroport.fr, rubrique groupe, onglet RSE.

L'environnement

Le Groupe ADP mène une politique environnementale et énergétique proactive destinée à accompagner sa croissance. Elle est proposée par la direction de l'environnement et du développement durable. Le comité environnement, énergie et RSE présidé par le Directeur général exécutif se réunit deux fois par an dont une dédiée à la revue de management de l'énergie. La direction propose également l'accompagnement transversal des démarches de management environnemental au sein du groupe.

La politique environnementale et énergétique s'appuie sur la réduction des impacts environnementaux des activités de l'entreprise. Elle est déclinée en politiques thématiques (énergie – déchets – eau – déplacements, air et émissions – biodiversité – aménagement et construction durables) qui décrivent pour chaque domaine le contexte, les enjeux et les objectifs fixés, précis et mesurables. Elles permettent ainsi de prévenir et de limiter les impacts directs des activités du Groupe ADP et, dans la mesure du possible, leurs impacts indirects. Le Groupe ADP rend compte annuellement aux parties prenantes de ces objectifs et des résultats obtenus sur son site internet. La politique environnementale et énergétique, signée du Président-directeur général, couvre la période 2016-2020.

Depuis juin 2015, le système de management de l'énergie (SMÉ) est certifié conforme à la norme ISO 50001 ; l'audit de suivi de juin 2016 a confirmé le certificat. Par ailleurs, les trois principaux aéroports de la société ont maintenu en 2016 leur

Annexe 2 : Rapport du Président du conseil d'administration sur la composition du conseil et l'application du principe de représentation équilibrée des femmes et des hommes en son sein, les conditions de préparation et d'organisation des travaux du conseil

certification à la norme ISO 14001 ainsi que l'Airport Carbon Accreditation (ACA) de niveau 3 attestant de la gestion des émissions de gaz à effet de serre internes et externes.

Les directions du Groupe ADP déclinent la politique environnementale et énergétique pour leur activité, et plus particulièrement les directions opérationnelles (Paris-Charles de Gaulle, Paris-Orly, Paris-Le Bourget et Aéroports d'Aviation Générale, direction de l'immobilier), la direction ingénierie et aménagement et la direction des achats. La réalisation des actions et les bénéfices engendrés sont mesurés et quantifiés grâce à des indicateurs suivis périodiquement.

LES RESSOURCES HUMAINES

La politique des ressources humaines (RH) doit permettre à l'entreprise d'atteindre ses objectifs en développant son efficacité collective et individuelle et sa responsabilité sociétale, tout en maintenant un dialogue social soutenu, indispensables à la conduite de ses projets et à la qualité de vie des salariés. Elle contribue directement aux priorités du Plan stratégique Connect 2020 et du Contrat de régulation économique 2016-2020.

La politique RH s'articule, dans le respect des engagements RSE de l'entreprise et compte tenu de la maîtrise des frais de personnel, autour de quatre grands thèmes : l'emploi, le développement managérial, les rémunérations, la santé et la sécurité au travail. Dans le cadre du Plan Connect 2020, des réunions d'information ont rassemblé l'encadrement pour lui faire partager les grands enjeux et les orientations stratégiques du groupe en matière de ressources humaines pour les 5 prochaines années.

- ◆ La qualité et la compétence des femmes et des hommes sont des facteurs essentiels pour la maîtrise des risques, le développement et la mise en œuvre du dispositif de contrôle interne. Afin d'assurer une bonne adéquation des compétences des personnels aux besoins d'Aéroports de Paris, la politique de l'emploi a pour ambition d'anticiper et de piloter les évolutions des métiers. Elle s'appuie notamment sur le levier majeur que constitue la formation pour aider les salariés à s'adapter à ces évolutions. Succédant au dispositif unilatéral couvrant les années 2012 à 2015, l'accord collectif signé le 29 janvier 2016 pour les années 2016 à 2018 sur la gestion des emplois et des compétences a intégré les dispositions concernant la formation.
- ◆ En matière de responsabilité sociétale, les leviers d'action s'appuient sur les objectifs et les dispositions des accords collectifs – égalité professionnelle femme-homme, emploi des personnes handicapées. Les dispositions relatives à l'emploi des jeunes et des seniors "contrat de génération" sont intégrées dans l'accord collectif du 29 janvier 2016. Les leviers de la politique de l'emploi font également appel à des dispositifs sur l'emploi des jeunes des quartiers prioritaires.
- ◆ Une négociation plus globale sur la diversité a été engagée en 2016. Elle vise à prendre des engagements transverses pour tous les critères de discrimination, en

actant néanmoins le maintien d'engagements spécifiques si besoin.

- ◆ La politique de développement managérial à l'attention des managers d'équipe ou de projet a pour objectif de favoriser le développement professionnel et d'améliorer la performance de l'entreprise, dans le respect de l'équilibre social. Les valeurs sur lesquelles le groupe appuie son développement - confiance, engagement, audace, ouverture - ont été définies sur la base d'un travail associant largement les salariés et le management. Afin d'aider l'ensemble de la ligne managériale à incarner ces valeurs dans leurs responsabilités quotidiennes, une action phare a été déployée depuis 2015. Fin 2016, 60% des managers ont bénéficié de cette formation.
- ◆ La politique de rémunération est structurée par le statut du personnel d'Aéroports de Paris. Les règles de rémunération sont complétées par les accords salariaux, les accords portant sur l'intéressement et la participation, et par les dispositifs d'épargne salariale. En 2016, une opération d'actionnariat salarié a été mise en œuvre, comportant deux volets : une attribution gratuite d'actions et 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.
- ◆ La politique de santé et sécurité au travail d'Aéroports de Paris retient 3 priorités en matière de prévention : les risques liés aux agressions et incivilités, les risques engendrés par les déplacements et les risques psychosociaux.
- ◆ Ces priorités ont fait l'objet d'une communication et d'un engagement du Président-directeur général auprès de tous les collaborateurs. Des journées sur le thème de la sécurité au travail ont été organisées les 17 novembre 2015 et 19 mai 2016, afin de lancer le plan de mobilisation et d'y associer tous les managers et salariés de l'entreprise.
- ◆ Cette mobilisation a été renforcée compte tenu de la dégradation des résultats en termes de taux de fréquence et taux de gravité des accidents du travail en 2016, et un plan d'urgence a été mis en place. Le suivi détaillé des accidents du travail est dorénavant à l'ordre du jour du COMEX, dont les membres se sont mobilisés personnellement pour la nouvelle journée "Sécurité" organisée le 17 novembre 2016. Des actions complémentaires sont également mises en œuvre.
- ◆ Un comité de pilotage associant des préventeurs et des opérationnels a été mis en place, dès 2015, pour suivre un plan de mobilisation pluriannuel.
- ◆ Pour la société Aéroports de Paris, les règles relatives à la gestion des ressources humaines sont définies par le statut du personnel et ses notes d'application, et complétées par des accords collectifs d'entreprise et des plans d'actions. Ces règles, ainsi que le Règlement intérieur, sont accessibles à l'ensemble du personnel sur un site intranet. La plupart des procédures afférentes sont disponibles sur un espace particulier ouvert à la fonction RH, centrale et de proximité.

Annexe 2 : Rapport du Président du conseil d'administration sur la composition du conseil et l'application du principe de représentation équilibrée des femmes et des hommes en son sein, les conditions de préparation et d'organisation des travaux du conseil

- ◆ Au niveau du groupe, la directrice des ressources humaines de la société mère organise des réunions avec ses homologues d'Aéroports de Paris Management, d'ADP Ingénierie, de Hub One et de Hub Safe et mène avec elles des travaux dans son domaine (veille juridique, rémunérations, mobilité).
- ◆ Des accords collectifs sur le "contrat de génération" ont été conclus chez ADP Ingénierie et Hub One ainsi que sur l'égalité hommes-femmes ; pour chacun de ces deux domaines, Hub Safe met en œuvre des dispositions spécifiques et a engagé en 2016 la négociation d'accords collectifs. Un reporting sous la forme d'un "rapport social RH groupe" est produit.
- ◆ Concernant la politique de mobilité internationale et intragroupe, ses principes sont formalisés dans la charte mobilité groupe. La direction des ressources humaines et la direction internationale définissent et mettent en place conjointement cette politique. La direction de la sûreté, du management des risques et de la conformité conçoit et pilote de façon proactive le dispositif de protection des expatriés et des missionnaires du groupe à l'international. Pour conforter les échanges et l'information, un séminaire réunissant les expatriés est organisé tous les ans, un site dédié est mis à disposition des salariés sur l'intranet de l'entreprise et des formations de sensibilisation à la sécurité à l'international sont régulièrement dispensées.

LA PROTECTION DE L'INFORMATION

Les différents métiers exercés au sein du Groupe ADP, leurs évolutions et les écosystèmes qui les entourent, reposent sur le traitement et l'échange quotidien d'informations. Le patrimoine informationnel est donc un actif critique pour le groupe, qu'il convient de préserver.

La protection de l'information comprend l'ensemble des activités dont l'objectif est de garantir la confidentialité, l'accès sécurisé et tracé des données sensibles du groupe, quels que soient leur nature et support – matériel et immatériel. Le Groupe ADP dispose d'une politique générale de protection de l'information (PGPI) qui s'appuie, pour sécuriser l'information numérique, sur la politique de sécurité des systèmes d'information (PSSI).

Au sein de la direction de la sûreté, du management des risques et de la conformité, le responsable de la protection de l'information (RPI) a pour mission de proposer la PGPI, de s'assurer de sa mise en œuvre dans le groupe, de déployer une culture de protection de l'information dans le groupe et de veiller au respect de la loi Informatique et Libertés. La PGPI est composée d'un document de politique générale qui établit les fondements et propose la stratégie globale de protection de l'information pour le groupe et de documents thématiques appelés "référentiels" portant sur les règles de classification, de confidentialité, de conservation et d'accès à respecter. A ce titre, la démarche de classification des documents produits par les entités du groupe a été lancée en 2015, et s'est poursuivie en 2016 avec le support de la direction de la sûreté, du management des risques et de la conformité.

Des actions de communication sont également réalisées auprès des collaborateurs du groupe pour les sensibiliser aux enjeux de la protection de l'information y compris des données personnelles.

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

Le RPI est également le Correspondant Informatique et Libertés (CIL) désigné auprès de la Commission Nationale de l'Informatique et des Libertés (CNIL). La désignation d'un CIL permet de simplifier les formalités réglementaires et d'affirmer l'engagement éthique et citoyen de l'entreprise. Le CIL tient la liste des traitements de données à caractère personnel mis en œuvre par la société Aéroports de Paris. Un recensement des traitements de données personnelles de la société Aéroports de Paris ainsi qu'un diagnostic de conformité au règlement (UE) 2016/679 et la formalisation d'un plan d'actions, ont été effectués. Le CIL poursuivra en 2017 la préparation de l'entreprise à l'évolution de la réglementation.

LES SYSTEMES D'INFORMATION ET LEUR SECURITE

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

La direction des systèmes d'information a pour mission de construire, exploiter, entretenir, assurer la cohérence et la pérennité des systèmes d'information de gestion et d'information aéroportuaire afin de garantir leur adéquation avec les besoins de chaque entité du groupe. Elle a notamment en charge les orientations en termes d'infrastructures techniques et applicatives de ces systèmes d'information et est garante de leur architecture globale, de leur cohérence d'ensemble ainsi que de leur robustesse.

La direction des systèmes d'information propose la stratégie des systèmes d'information industriels qui relèvent, d'un point de vue opérationnel, des directions d'aéroport et de la direction de l'immobilier.

Les filiales, pour leur part, ont la responsabilité de leurs propres SI.

En plus de son rôle d'éditeur de solutions du SI, d'exploitant informatique et de maître d'ouvrage délégué sur le domaine télécom, la direction des systèmes d'information joue aussi celui d'intégrateur pour satisfaire les besoins des différentes entités du Groupe ADP, en s'appuyant sur ses compétences propres, celles de la filiale Hub One, voire de compétences externes si nécessaire.

L'organisation autour des SI s'appuie sur les bonnes pratiques du management du système d'information ITIL (Information Technology Infrastructure Library pour Bibliothèque pour l'infrastructure des technologies de l'information), partagées progressivement par l'ensemble des parties prenantes. ITIL est un référentiel très large qui permet d'organiser un système

Annexe 2 : Rapport du Président du conseil d'administration sur la composition du conseil et l'application du principe de représentation équilibrée des femmes et des hommes en son sein, les conditions de préparation et d'organisation des travaux du conseil

d'information, d'améliorer son efficacité, d'en réduire les risques et d'augmenter la qualité des services informatiques fournis. Parallèlement, la certification ISO 9001 de la direction des systèmes d'information a été renouvelée par l'audit qui s'est déroulé en juin 2016.

Le pilotage de la sécurité des SI (SSI) est sous la responsabilité de la direction des systèmes d'information.

En 2016, la direction a fait évoluer son organisation en se dotant d'un département sécurité des systèmes d'informations dirigé par le responsable sécurité SI (RSSI) groupe¹. La gouvernance SSI a également évolué avec la création d'un comité stratégique SSI (C3SI) présidé par le Directeur général exécutif qui s'ajoute au Comité Opérationnel de Sécurité des Systèmes d'Information (COSSI), ce dernier étant plus spécialement chargé de la coordination et de la mise en œuvre effective de la PSSI au sein du groupe.

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

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

La sécurité opérationnelle et la mise en œuvre de systèmes transverses améliorant la sécurité des SI relèvent des directions d'aéroport, de la direction de l'immobilier et des filiales pour ce qui les concerne. La direction des systèmes d'information assure pour sa part la sécurité informatique des SI d'information de gestion et d'information aéroportuaire, et propose la politique de sécurité des systèmes d'information industriels.

En 2016, afin de répondre à la loi de programmation militaire (LPM), le Groupe ADP a procédé à l'identification de ses systèmes d'informations d'importance vitale (SIIV).

LE DOMAINE DES ACHATS

La direction des achats a pour objectifs principaux d'assurer la maîtrise des dépenses tout en garantissant l'excellence du niveau de service pour les clients d'Aéroports de Paris, et d'optimiser les coûts d'achats afin de contribuer à l'amélioration du coût total d'exploitation des différentes activités. La politique achats qu'elle propose se décline autour des trois axes majeurs que sont la qualité au meilleur prix et dans les meilleurs délais, la relation fournisseurs et les achats responsables.

L'entreprise s'est fixée comme ambition de sécuriser et d'optimiser le processus achats afin de maîtriser les risques de fraude et de surcoût, de contribuer à la performance

collective par la réduction des délais de traitement, de sécuriser les consultations et la rédaction des marchés et le processus de commande et de favoriser les synergies au sein du groupe.

A cette fin, le domaine des achats s'organise autour de trois grandes fonctions : la fonction achats, la fonction approvisionnements dont la direction achats assure le pilotage, et la fonction support, qui comprend un pôle contrôle interne. La fonction achats repose sur une organisation matricielle autour d'acheteurs et de responsables achats présents dans les directions et assurant un relais local.

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

Dans la continuité des actions menées pour sécuriser le processus achats, la direction des achats pilote le processus approvisionnements : rattachés à la direction des achats, des pôles achats locaux, auxquels sont adjoints des approvisionneurs, assurent la couverture de l'ensemble du cycle de vie d'un produit ou service : de l'expression de besoin émise par le prescripteur au traitement des litiges sur facture.

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

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

Afin de clarifier et harmoniser dans l'entreprise les pratiques et niveaux de service entre la fonction achats et les prescripteurs, des conventions de service sont contractées et revues chaque année entre la direction des achats et les unités opérationnelles et directions fonctionnelles les plus significatives, permettant ainsi de couvrir plus de 95% de l'activité achats. Les indicateurs qui figurent dans ces conventions, élaborés en collaboration avec les directions, sont intégrés dans le tableau de bord mensuel de la direction des achats.

La direction des achats s'appuie également sur une définition des processus et un corpus de procédures qui

¹ Pour ce point, le Groupe ADP comprend la société Aéroports de Paris, Aéroports de Paris Management, ADP Ingénierie, Hub One et Hub Safe.

Annexe 2 : Rapport du Président du conseil d'administration sur la composition du conseil et l'application du principe de représentation équilibrée des femmes et des hommes en son sein, les conditions de préparation et d'organisation des travaux du conseil

décrivent les responsabilités de chacun des acteurs (prescripteurs, acheteurs, responsables de pôle achats local, approvisionneurs, juristes, contrôleurs de gestion) pour sécuriser l'ensemble du processus achats/approvisionnements et garantir la traçabilité de toutes les transactions.

Elle s'appuie également sur des outils dématérialisés : SPARTACUS, plate-forme collaborative de pilotage des dossiers achats (suivi des échéances, des validations,...) qui intègre un outil de gestion des consultations – SARDANE, outil de création automatique des marchés s'appuyant sur un fonds d'une centaine de trames standard – SIEL, plate-forme de signature électronique – PROVIGIS, plate-forme de collecte des documents à fournir au titre des contrats et ATHENA, outil permettant aux prescripteurs d'inscrire leurs expressions de besoin, qui sont ensuite validées dans l'outil CIDERAN par leurs responsables.

Compte tenu de l'extension de son périmètre d'intervention, la direction des achats a lancé en juin 2015 la démarche de certification de son activité selon la norme ISO 9001 version 2015. Une phase de diagnostic et d'accompagnement s'est déroulée d'octobre 2015 à septembre 2016. Elle a permis le renforcement du suivi de la performance des processus intégrés au périmètre de certification (pilotage/métiers/supports). L'audit de certification s'est conclu favorablement en décembre 2016.

En matière de RSE, la démarche d'Aéroports de Paris, signataire du Pacte Mondial, vise à s'assurer de la conformité des pratiques de ses fournisseurs et prestataires avec les engagements pris en matière de droits humains et de conditions de travail. La direction des achats, en association avec la direction des ressources humaines, la direction juridique et des assurances et la direction de l'environnement et du développement durable, déploie des dispositifs à cette fin (clauses spécifiques dans les marchés, critères RSE d'appréciation des offres, audits sociaux pour certains marchés de services, etc.).

Par ailleurs, la direction des achats est signataire de plusieurs documents engageants avec d'autres grands donneurs d'ordre, tels que la charte Relations fournisseur responsables (le directeur de l'audit, responsable en matière de prévention de la fraude, assurant la fonction de médiateur fournisseurs et sous-traitants) ou encore le Pacte PME (Petites et Moyennes Entreprises). Dans le prolongement des principes définis par la charte, la direction des achats a obtenu en mars 2014, pour trois ans, le label d'Etat "relations fournisseur responsables", attribué par un comité relevant du Ministère de l'économie, du redressement productif et du numérique.

Concernant le mode de passation des contrats et marchés, celui-ci est régi par les règles de la commande publique applicables à Aéroports de Paris en sa qualité d'entité adjudicatrice conformément à la directive 2014/25 du 26 février 2014 relative à la passation de marchés par des entités opérant dans les secteurs de l'eau, de l'énergie, des transports et des services postaux. Cette dernière directive a été transposée en droit français par l'ordonnance n°2015-899

du 23 juillet 2015 et le décret 2016-360 du 25 mars 2016 relatifs aux marchés publics. Ces règles sont décrites dans le RGM – Règlement Général de passation des Marchés qui sera mis à jour.

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

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

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

En outre, la CCM est informée annuellement :

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

LE DOMAINE JURIDIQUE

La direction juridique et des assurances veille à garantir la sécurité juridique des actes et décisions pris par l'entreprise en assurant une mission de conseil juridique auprès de l'ensemble des directions et filiales du groupe. Elle propose et met en œuvre une politique d'assurance et une politique de gestion du patrimoine documentaire, et diffuse les procédures juridiques associées.

La direction juridique et des assurances a pour mission de coordonner, animer et orienter globalement la fonction juridique au niveau du groupe, sous réserve des matières relevant du droit fiscal et de celles qui, hors le contentieux, relèvent du droit social. A ce titre elle coordonne l'action de tous les juristes du groupe, qui lui sont fonctionnellement rattachés, tout en exerçant certaines compétences qui restent centralisées. Ces juristes assurent l'interface entre la direction juridique et des assurances et leur filiale. Tous les

Annexe 2 : Rapport du Président du conseil d'administration sur la composition du conseil et l'application du principe de représentation équilibrée des femmes et des hommes en son sein, les conditions de préparation et d'organisation des travaux du conseil

juristes (hors droit social et droit fiscal) de la société Aéroports de Paris ont été rattachés hiérarchiquement à la direction juridique et des assurances en 2016. Dans le cadre de son rôle d'animation et de pilotage, et afin d'assurer une cohérence dans la gestion des affaires juridiques et une harmonisation dans la connaissance, la diffusion et l'application des règles de droit qui s'imposent au groupe, la direction juridique et des assurances met à la disposition des collaborateurs un ensemble de données juridiques sur son site intranet (synthèses de réglementation, notes d'analyse juridique, fiches de procédure, modèles de contrats ou de clauses, actes normatifs, lois et textes à caractère réglementaire, ...). Par ailleurs, la diffusion de la culture juridique auprès des entités de l'entreprise est assurée par des formations appropriées.

La charte des juristes du réseau juridique décrit les règles de déontologie et les bonnes pratiques que chaque juriste de la société Aéroports de Paris membre du réseau juridique s'engage à observer.

L'INNOVATION

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

L'entreprise s'est dotée d'une structure innovation transversale légère rattachée au Directeur Général Exécutif ; cette cellule dispose d'un budget en propre.

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

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

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

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

6.4 Le dispositif et les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatifs à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière

Les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière couvrent les processus de pilotage de l'organisation comptable et financière et d'alimentation des données comptables. Elles relèvent de la direction finances, gestion et stratégie et de la direction des comptabilités, qui appartiennent au pôle finances, stratégie et administration.

PROCESSUS DE PILOTAGE DE L'ORGANISATION COMPTABLE ET FINANCIERE

Organisation

La direction finances, gestion et stratégie assure le pilotage stratégique et financier du groupe. Elle est garante de l'exécution du CRE, en cohérence avec le plan stratégique, pilote les principaux leviers de la régulation économique, assure des missions d'expertise financière et d'études prospectives, et est en charge de la communication financière. Elle fournit à la direction générale et aux différentes directions des informations et des analyses financières leur permettant de piloter leur performance. Elle contribue à la fixation et au suivi d'objectifs financiers et à la détermination d'éventuelles actions correctrices en vue d'assurer la pérennité économique du groupe. Elle s'appuie sur une filière de contrôleurs de gestion (filière finances, gestion et stratégie) qu'elle anime.

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 opérationnels et financiers des filiales et des participations.

La direction des comptabilités met à la disposition des différents organes de la société des informations comptables et financières leur permettant de piloter leurs performances dans le cadre de la stratégie de l'entreprise. Elle a la responsabilité de la production des comptes sociaux et consolidés en conformité avec les normes comptables françaises et internationales en vigueur ainsi que de la mise en place de procédures comptables fiables. Elle comprend le pôle fiscalité 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.

Normes et procédures comptables

Le livre des procédures comptables regroupe principalement la présentation de la fonction comptable, les grands principes comptables ainsi que l'intégralité des notes

Annexe 2 : Rapport du Président du conseil d'administration sur la composition du conseil et l'application du principe de représentation équilibrée des femmes et des hommes en son sein, les conditions de préparation et d'organisation des travaux du conseil

et procédures comptables applicables à l'entreprise. Ces dernières sont revues régulièrement et actualisées en cas de modifications structurantes. Les facteurs de risques et les éléments de maîtrise mis en place y sont toujours intégrés.

Systèmes d'information

Les dispositifs et procédures s'appuient notamment sur un système d'information articulé autour des progiciels SAP pour les comptabilités générale et analytique, SAP BFC pour la consolidation et le reporting, et 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.

Outils de pilotage

La direction finances, gestion et stratégie produit tous les mois, en s'appuyant notamment sur les notes d'analyse établies par les entités, un tableau de bord destiné au Comex. 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.

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.

Un nouveau processus de pilotage stratégique intégré, reposant 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 a été mis en œuvre en 2016.

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

PROCESSUS CONCOURANT A L'ELABORATION DE L'INFORMATION COMPTABLE ET FINANCIERE

Processus opérationnels d'alimentation des comptes

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

Clôture des comptes, consolidation et informations de gestion

Le processus de clôture des comptes sociaux et consolidés repose sur un calendrier détaillé, diffusé à toutes les sociétés du périmètre consolidé de façon à assurer le respect des délais et la cohérence de la préparation des états financiers, avec toute la qualité attendue.

En appui de la direction des comptabilités, la filière 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, par la signature d'une lettre d'engagement, de l'exactitude des informations comptables communiquées, afférentes à leur périmètre de responsabilité.

Communication financière

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

Deux procédures, portant l'une sur la communication et l'autre sur la communication financière du Groupe ADP, visent à garantir la fiabilité de l'information, notamment financière, et à s'assurer du respect par le groupe de ses obligations dans ce domaine.

Un calendrier annuel des principales obligations périodiques du groupe en matière de communication comptable, financière et vis-à-vis des actionnaires, est établi par la direction juridique et des assurances et diffusé en interne. En complément, un calendrier annuel des publications financières réglementées périodiques est établi par la direction finances, gestion et stratégie et publié auprès de l'AMF et sur le site du Groupe ADP.

Si, aujourd'hui, le Groupe ADP communique son information réglementée via un diffuseur agréé par l'AMF et que le principal canal de diffusion de la communication financière

Annexe 2 : Rapport du Président du conseil d'administration sur la composition du conseil et l'application du principe de représentation équilibrée des femmes et des hommes en son sein, les conditions de préparation et d'organisation des travaux du conseil

est son site internet (www.parisaeroport.fr), le Groupe ADP utilise, en complément, 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. Une mise à jour de la procédure sur la communication du Groupe ADP a été réalisée pour encadrer ces nouvelles pratiques et une charte d'utilisation a été diffusée auprès des mandataires sociaux.

7 La surveillance périodique du dispositif

La surveillance du dispositif de contrôle interne et de gestion des risques, permettant son amélioration continue, est assurée par la direction de l'audit et par des structures externes telles que les commissaires aux comptes et d'autres organismes relevant, notamment, des services de l'État.

7.1 La direction de l'audit

La direction de l'audit a pour objectif de donner en toute indépendance à l'entreprise et au groupe une assurance raisonnable sur le degré de maîtrise de ses opérations, leur conformité aux lois et règlements et aux procédures internes mises en place, le respect des orientations stratégiques et des instructions de la direction générale, et la fiabilité des informations financières. Lors des audits, elle s'assure que les risques significatifs (opérationnels, financiers, de conformité) sont pris en compte de manière appropriée et que toutes les conditions sont réunies pour sécuriser, fiabiliser, développer l'activité du groupe. A ce titre, elle entretient des relations étroites avec la direction de la sûreté, du management des risques et de la conformité.

La direction de l'audit est rattachée hiérarchiquement au Président-directeur général et rend compte au comité d'audit et des risques. Le directeur de l'audit a attesté, lors de la séance du comité d'audit et des risques du 7 décembre 2016, avoir exercé son activité d'audit en toute indépendance. En outre, la direction est en relation avec les commissaires aux comptes qu'elle rencontre régulièrement. La direction a pour vocation d'intervenir dans tous les domaines d'activité de l'entreprise et de ses filiales. Elle met en œuvre le programme d'audit annuel validé par le Comex et examiné par le comité d'audit et des risques. Adhérente de l'IFACI (Institut Français de l'Audit et du Contrôle Internes), elle applique les normes internationales de la profession.

Les missions, pouvoirs et responsabilités de l'audit interne sont définis dans la charte de l'audit interne du groupe, à laquelle un code de déontologie de l'auditeur est annexé.

La certification IFACI, obtenue par la direction de l'audit en 2008, a été renouvelée en 2014 ; l'audit de suivi réalisé en novembre 2016 a confirmé la certification.

La direction de l'audit rend compte au Comex et au comité d'audit et des risques du suivi des plans d'actions des audits internes. Elle rend compte par ailleurs devant les mêmes instances du suivi des conclusions tirées des audits réalisés au sein d'Aéroports de Paris par des instances de contrôle et de surveillance externes (audits réalisés par les commissaires aux comptes, audits portant sur la sécurité informatique, sur la sécurité et la sûreté aéroportuaires, à l'exception des audits de systèmes de management).

S'inscrivant dans une démarche qualité, la direction de l'audit adresse aux responsables des entités auditées un questionnaire d'évaluation des missions d'audit afin de déceler des pistes d'amélioration de son activité.

7.2 Les structures externes de contrôle

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

Par ailleurs, Aéroports de Paris est soumis à des contrôles spécifiques en raison de son caractère d'entreprise détenue majoritairement par l'État. Ainsi, la Cour des comptes, la Commission des affaires économiques de l'Assemblée Nationale et du Sénat, le Contrôle général économique et financier, le Conseil général de l'environnement et du développement durable, notamment, exercent une surveillance dans les domaines financier, de gestion et de contrôle interne.

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

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, mentionnées dans le rapport de gestion 2016 – chapitre 3 – Risques et gestion des risques.

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

Annexe 3 : Rapport de l'un des commissaires aux comptes, désigné organisme tiers indépendant, sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées figurant dans le rapport de gestion

7.3 Annexe 3 : Rapport de l'un des commissaires aux comptes, désigné organisme tiers indépendant, sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées figurant dans le rapport de gestion

Exercice clos le 31 décembre 2016

Aux Actionnaires,

En notre qualité de commissaire aux comptes de la société Aéroports de Paris désigné organisme tiers indépendant, accrédité par le COFRAC sous le numéro 3-1048¹, nous vous présentons notre rapport sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées relatives à l'exercice clos le 31 décembre 2016 (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, une conclusion d'assurance raisonnable sur le fait que les informations sélectionnées par la société identifiées par le signe ✓ dans le rapport de gestion ont été établies, dans tous leurs aspects significatifs, conformément au Référentiel.

Nos travaux ont mobilisé les compétences de six personnes et se sont déroulés entre les mois de septembre 2016 et février 2017 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 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

Annexe 3 : Rapport de l'un des commissaires aux comptes, désigné organisme tiers indépendant, sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées figurant dans le rapport de gestion

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.

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, 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 six entretiens avec les personnes responsables de la préparation des Informations RSE auprès des directions en charge des processus de collecte des informations et, le cas échéant, responsables des procédures de contrôle interne et de gestion des risques, afin :

- ◆ d'apprécier le caractère approprié du Référentiel au regard de sa pertinence, son exhaustivité, sa fiabilité, sa neutralité et son caractère compréhensible, en prenant en considération, le cas échéant, les bonnes pratiques du secteur ;
- ◆ de vérifier la mise en place d'un processus de collecte, de compilation, de traitement et de contrôle visant à l'exhaustivité et à la cohérence des Informations RSE et prendre connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration des Informations RSE.

Nous avons déterminé la nature et l'étendue de nos tests et contrôles en fonction de la nature et de l'importance des Informations RSE au regard des caractéristiques de la société, des enjeux sociaux et environnementaux de ses activités, de ses orientations en matière de développement durable et des bonnes pratiques sectorielles.

Pour les informations RSE que nous avons considérées les plus importantes¹ :

¹ Indicateurs quantitatifs sociaux : Effectif moyen ; Taux de féminisation ; Embauches en CDI et CDD ; Départs (dont licenciements pour invalidité) dont licenciements pour motif économique / dont licenciements pour motifs personnels ; 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 de l'emploi ; Dialogue social ; Politique de lutte contre les discriminations et Politique Diversité : Egalité professionnelle entre hommes et femmes, Emploi des jeunes.

Indicateurs quantitatifs environnementaux : 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 ; Consommation d'eau potable ; Consommation interne d'eau potable ; Consommation de gaz ; Achat total d'électricité ; Consommation interne d'électricité ; 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 en énergie primaire consommée/m².

Informations qualitatives environnementales : Politique en matière d'environnement ; Actions de lutte contre le changement climatique et postes significatifs d'émissions de gaz à effet de serre (scope 3) ; Mesures pour limiter les nuisances sonores ; Mesures pour réduire et valoriser les déchets.

Informations qualitative sociétales : Développement économique et social autour des plates-formes ; Achats et sous-traitance responsables ; Lutte contre la corruption ; Mesures en faveur de la santé et de la sécurité des consommateurs – sécurité aéroportuaire.

Annexe 3 : Rapport de l'un des commissaires aux comptes, désigné organisme tiers indépendant, sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées figurant dans le rapport de gestion

- ◆ 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 de sites que nous avons sélectionnés¹ 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 74% des effectifs et entre 60 % et 92% des informations quantitatives environnementales publiées.

Pour les autres informations RSE consolidées, nous avons apprécié leur cohérence par rapport à notre connaissance de la société.

Enfin, nous avons apprécié la pertinence des explications relatives, le cas échéant, à l'absence totale ou partielle de certaines informations.

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 74 % des effectifs et entre 60% et 78 % 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 28 février 2017

L'un des commissaires aux comptes,

Deloitte & Associés

Thierry BENOIT

Olivier BROISSAND

¹ Aéroports de Paris SA pour les indicateurs sociaux et Aéroport de Paris-Charles de Gaulle pour les indicateurs environnementaux.

7.4 Annexe 4 : 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 2016 est fondée sur une année calendaire (du 1^{er} janvier au 31 décembre 2016) 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 2015 au 30 septembre 2016, à l'exception des émissions de CO₂ et des NOx 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 SA et les sociétés (contrôlées) du Groupe et des filiales détenues à plus de 50 % ou plus consolidées par intégration globale : ADP Ingénierie, ADP Management, Hub Safe et Hub One.

Certains indicateurs et données ne portent que sur le périmètre d'Aéroports de Paris SA. Le périmètre est précisé pour chaque indicateur dans le tableau des indicateurs sociaux du rapport de gestion. Il sera élargi à l'ensemble du Groupe 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 SA à l'exception des cas particuliers indiqués ci-dessous.

Ces règles de consolidation s'appliquent à tous les indicateurs du *reporting* environnemental et sociétal.

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 véhicules d'assistance en escale (GSE), aux groupes auxiliaires de puissance des avions (APU), au traitement des déchets et consommations des bâtiments tiers.

Les données environnementales quantitatives des filiales détenues à 50 % ne sont pas intégrées au rapport de gestion au vu des impacts et de la représentativité des données par rapport à Aéroports de Paris SA et du caractère non significatif des données. Aéroports de Paris SA regroupe en effet les trois plates-formes aéroportuaires Paris-Charles de Gaulle, Paris-Orly et Paris-Le Bourget. Les actions environnementales et sociétales des filiales d'Aéroports de Paris SA sont néanmoins intégrées dans les paragraphes opportuns du rapport de gestion 2016.

Variation de périmètre

Les variations de périmètre sont prises en compte à la date de leur mise en service effective. Toutefois, il est toléré que des acquisitions, cessions, créations ou gains de contrats soient pris en compte uniquement après une pleine année d'exploitation selon l'activité exercée.

- ◆ Périmètre social : la mise à jour du périmètre s'effectue en année N.
- ◆ Périmètre environnemental : la mise à jour du périmètre s'effectue en année N+1.

Lorsque les données sont jugées pertinentes, la consolidation peut être effectuée selon le nouveau périmètre pour les années antérieures afin de faciliter les comparaisons (pro forma).

Aucune variation de périmètre n'a eu lieu entre le reporting de 2015 et 2016.

Méthodologie de reporting

La collecte et les méthodes de calcul et de consolidation sont définies par des procédures rassemblées dans les protocoles de reporting social et environnemental. La diffusion de ces protocoles est réalisée auprès des personnes impliquées à tous niveaux dans l'élaboration du reporting.

Pertinence et choix des indicateurs

Les indicateurs publiés par Aéroports de Paris visent à rendre compte, en toute transparence, des résultats annuels du groupe en matière de responsabilité sociétale et, le cas échéant, des attentes des parties prenantes. Le choix des indicateurs s'effectue au regard des impacts sociaux, environnementaux et sociétaux de l'activité des sociétés du groupe et des risques associés aux enjeux stratégiques de l'entreprise.

Les données choisies reposent sur un socle commun répondant :

- ◆ aux engagements et à la politique de responsabilité sociétale d'Aéroports de Paris ;
- ◆ aux obligations réglementaires fixées par le gouvernement français ;

Annexe 4 : Note méthodologique du reporting social, sociétal et environnemental

- ◆ aux performances et impacts du Groupe relatifs aux principaux enjeux.

Les **indicateurs sociaux** publiés par Aéroport de Paris se basent sur trois niveaux d'indicateurs :

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

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

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

- ◆ la préservation des ressources et les consommations d'énergie, d'eau et de matières premières ;
- ◆ les pollutions et la gestion des déchets ;
- ◆ le changement climatique et l'adaptation ;
- ◆ les certifications et les projets labellisés ;
- ◆ la formation et la sensibilisation à l'environnement ;
- ◆ les dépenses pour prévenir les conséquences de l'activité sur l'environnement.

Le choix des indicateurs environnementaux a été réalisé selon une approche pertinente facilitant la compréhension des enjeux réels du groupe et la comparaison avec des entreprises du même secteur. Ce choix tient compte également en fonction de la disponibilité des données au moment de la rédaction du rapport de gestion, ces enjeux sont détaillés dans le rapport de Responsabilité sociétale.

Limites méthodologiques et spécificités

Les méthodologies utilisées pour certains indicateurs sociaux et environnementaux peuvent présenter des limites du fait :

- ◆ de la variation des corps de métiers entre Aéroports de Paris SA et ses filiales ;
- ◆ des particularités des lois sociales de certains pays ;
- ◆ de la variation du périmètre d'activité d'une année sur l'autre ;
- ◆ de la difficulté de récupérer de l'information en cas de sous-traitance et/ou de société en participation avec des partenaires extérieurs ;
- ◆ des modalités de collecte et de saisie de ces informations ;
- ◆ de la disponibilité des données durant l'exercice de reporting.

Le rapport de gestion 2016 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, stagiaires), hors PDG et DGD.
- ◆ 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 2016 ainsi que dans les départs de l'année 2016.
- ◆ 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 2016 en nombre de personnes d'où l'absence de donnée pour cet indicateur pour les filiales. Il sera élaboré pour 2017.

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

Annexe 4 : Note méthodologique du reporting social, sociétal et environnemental

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 SA et filiales) et ensuite par la Direction des ressources humaines Groupe,

- ◆ les **données environnementales** sont collectées, contrôlées, consolidées et validées au niveau de chaque direction d'aéroport par le responsable environnement, et sont ensuite consolidées par la direction de l'Environnement et du Développement durable.

Lors des consolidations, des contrôles de cohérence sur les données sont effectués. Des comparaisons avec les résultats des années précédentes sont effectuées. Les écarts jugés significatifs font l'objet d'une analyse et d'un traitement approfondi.

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

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

Contrôles externes

La vérification de la présence et de la sincérité des informations sociales, environnementales et sociétales publiées dans le rapport de gestion 2016 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.

Annexe 5 : Rapport du conseil sur les principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments composant la rémunération des mandataires sociaux exécutifs et des membres du conseil de surveillance

7.5 Annexe 5 : Rapport du conseil sur les principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments composant la rémunération des mandataires sociaux exécutifs et des membres du conseil de surveillance

Le nouvel article L.225-37-2 du code de commerce prévoit que soit établi, en vue du vote ex ante de l'assemblée générale des actionnaires sur la rémunération des mandataires sociaux, un rapport spécial du conseil d'administration annexé au rapport de gestion. Ce rapport détaille les principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels, composant la rémunération totale et les avantages de toute nature attribuables au Président-directeur général à raison de son mandat.

Principes

La rémunération du Président-directeur général mandataire social, comprend :

- ◆ une rémunération fixe ;
- ◆ une part variable dont le montant est fonction de l'atteinte des objectifs définis par le Conseil d'administration, sur avis du Comité des rémunérations, nominations et de la gouvernance ;
- ◆ le bénéficie d'un véhicule de fonction, du contrat de prévoyance ainsi que de la police individuelle accidents des salariés d'Aéroports de Paris.

Le décret 2012-915 du 26 juillet 2012 modifiant celui du 9 août 1953 plafonne à 450 000 euros la rémunération des mandataires sociaux des entreprises publiques auquel ce décret est applicable, dont Aéroports de Paris fait partie. Depuis 2012, la rémunération fixe proposée par le conseil d'administration et approuvée par le ministre de l'Économie est de 350 000 euros pour le Président-directeur général. Il a également été décidé que le montant de sa part variable pouvait permettre d'atteindre le plafond autorisé réglementairement : le montant maximum est donc prédéfini par le conseil d'administration à 100 000 euros.

Le Président-directeur général ne bénéficie d'aucune prime de départ, d'aucune indemnité relative à une clause de non-concurrence ni d'aucun régime spécifique de retraite. Le conseil d'administration a pris acte de la renonciation d'Augustin de Romanet à percevoir les jetons de présence d'Aéroports de Paris.

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 son mandataire social.

Critères de la part variable sur objectifs

Les objectifs sont fixés chaque année au regard des objectifs de l'entreprise et du groupe, fondés sur le contrat de

régulation économique et sur plan stratégique Connect 2020, selon une structure qui distingue :

- ◆ des objectifs quantitatifs, financiers : EBITDA (poids : 25%) et ROCE Groupe (15%) et non financiers : satisfaction des passagers au départ, mesurée par l'indice ACI/ASQ (15%). Ils sont fixés sur la durée et les niveaux sont définis chaque année, au regard notamment des budgets, et dans une logique globale de progression. Leur poids global est actuellement de 55%.
- ◆ des objectifs qualitatifs, également fondés sur les grands enjeux de l'entreprise : la qualité de service : la politique d'attractivité et d'accueil d'Aéroports de Paris en faveur des compagnies et des passagers (15%), la responsabilité sociétale d'entreprise, incluant mobilisation managériale et sécurité des collaborateurs (15%), la stratégie et le pilotage des filiales et participations, notamment à l'international (15%). Leur poids global est actuellement de 45%.

Le versement des éléments de rémunération variables et exceptionnels est conditionné à l'approbation par une assemblée générale ordinaire des éléments de la rémunération de la personne concernée.