



RAPPORT DE GESTION AÉROPORTS DE PARIS EXERCICE 2018

Aéroports de Paris

Société anonyme au capital de 296 881 806 euros

Siège social : 1, rue de France

93290 Tremblay-en-France

R.C.S. Bobigny 552 016 628

Sommaire

1	MODELE D'AFFAIRES	3
2	EVENEMENTS SIGNIFICATIFS DE L'EXERCICE.....	5
3	RESULTATS ET SITUATION FINANCIERE DE L'ANNEE 2018.....	9
4	RISQUES ET GESTION DES RISQUES	28
5	INFORMATIONS SOCIALES, ENVIRONNEMENTALES ET SOCIETALES.....	55
6	AUTRES INFORMATIONS.....	90
7	ANNEXES.....	101

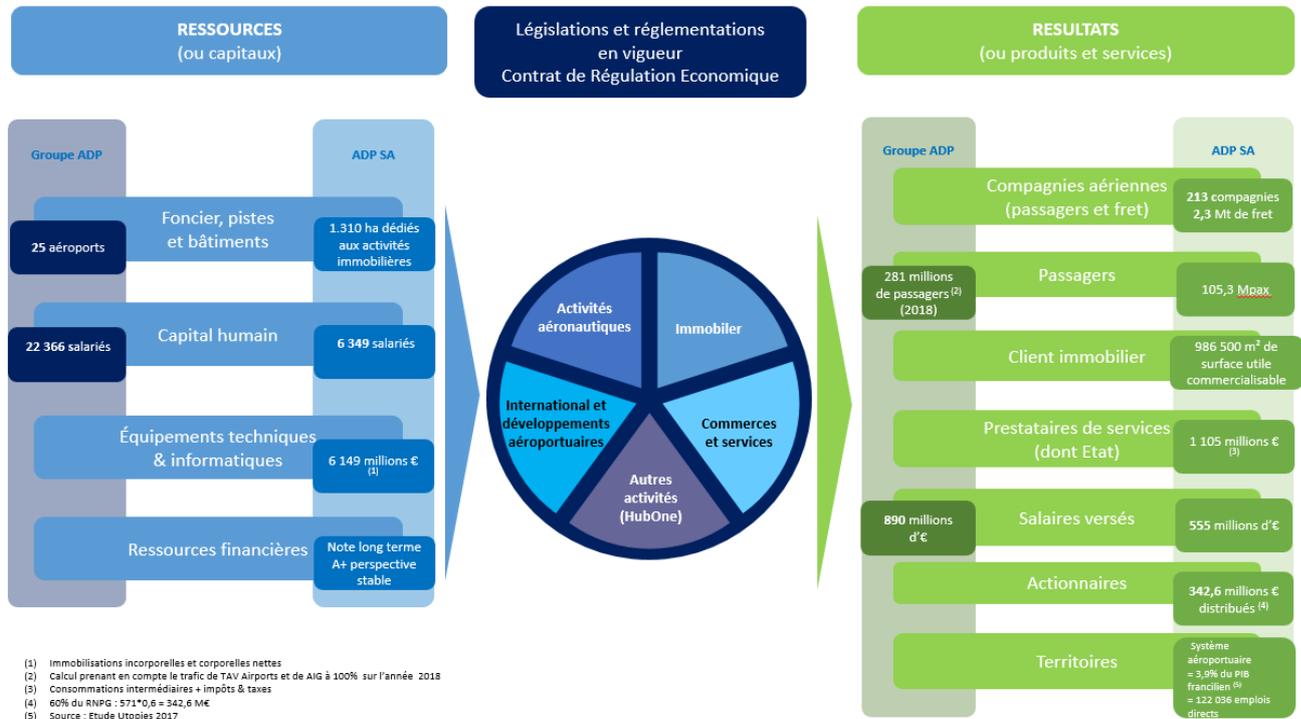
Le présent rapport de gestion inclut le rapport de gestion d'Aéroports de Paris pour l'exercice 2018.

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

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

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

1 MODELE D'AFFAIRES



Le Groupe ADP exerce les principaux métiers de la chaîne de valeur aéroportuaire – financement, conception, exploitation d'infrastructures – sur un réseau de 25 aéroports accueillant près de 281 millions de passagers¹ dans 13 pays (en Europe, Asie, Afrique et Amérique du Sud). Il figure parmi les principaux groupes aéroportuaires mondiaux notamment grâce à son partenariat stratégique initié en 2012 avec TAV Airports, gestionnaire de 14 aéroports situés principalement en Europe et au Moyen-Orient, dont il détient 46,12% du capital depuis 2017. En outre, il a pris en avril 2018 le contrôle d'AIG (Airport International Group), concessionnaire de l'aéroport international Queen Alia à Amman, en Jordanie. Le Groupe ADP exerce son activité dans un environnement concurrentiel où sont présents de grands aéroports de correspondance (*hubs*) ainsi que des aéroports régionaux importants.

En tant que gestionnaire d'aéroport, il a pour mission d'optimiser le traitement des flux croisés d'avions, de passagers, de bagages, de l'activité cargo et du ravitaillement avions. Il offre aux passagers, aux compagnies aériennes, aux opérateurs de fret et de courrier ainsi qu'aux entreprises implantées sur les plates-formes des infrastructures et équipements adaptés, en réponse à leurs attentes.

Attentif à la responsabilité sociétale qui est la sienne, le Groupe ADP assure l'interface avec l'ensemble des parties prenantes : passagers, compagnies, occupants des installations, services de l'Etat, fournisseurs, salariés, actionnaires, investisseurs, médias, élus locaux, territoires d'implantation

¹ Calcul prenant en compte le trafic de TAV Airports et d'AIG à 100% sur l'année 2018

Les activités du Groupe ADP se divisent en 5 segments: activités aéronautiques – commerces et services – immobilier – international et développements aéroportuaires – autres activités.

- Le segment "activités aéronautiques" regroupe l'ensemble des activités menées par Aéroports de Paris en tant que gestionnaire d'aéroport des trois principaux aéroports de la région parisienne – Paris-Charles de Gaulle, Paris-Orly et Paris-Le Bourget. Les tarifs, investissements et qualité de service qui leur sont associés sont encadrés par le Contrat de Régulation Economique conclu entre l'Etat et Aéroports de Paris (v. infra).
- Le segment "Commerces et services" regroupe l'ensemble des activités commerciales d'Aéroports de Paris (boutiques, bars, restaurants, parcs de stationnement, locations en aérogares notamment) ainsi que les activités de publicité et de restauration. La stratégie en matière d'activités commerciale à Paris repose essentiellement sur le positionnement marketing, "The ultimate parisian shopping and dining experience", et un modèle économique de concession.
- Le segment "Immobilier" concerne l'activité immobilière hors terminaux organisée autour de l'immobilier aéroportuaire et de l'immobilier de diversification. Il bénéficie d'un fort potentiel de développement à Paris grâce aux réserves foncières disponibles sur les plates-formes ou à leur réversion. Aéroports de Paris intervient dans ce domaine à plusieurs titres : en tant que propriétaire foncier et aménageur, en tant que développeur et investisseur, et en tant que gestionnaire d'actifs et gestionnaire locatif. Les clients de ce segment d'activité sont variés, des compagnies aériennes et acteurs du fret et du courrier, aux hôtels et occupants de bureaux ou entrepôts.
- Le segment "International et développements aéroportuaires" rassemble les activités réalisées par les filiales et participations d'Aéroports de Paris qui opèrent des activités de management et d'ingénierie aéroportuaires : ADP International, ADP Ingénierie, les participations dans Schiphol Group, TAV Airports et AIG (Airport International Group).
- Le segment "Autres activités" recouvre celles qui sont réalisées par Hub One, filiale d'Aéroports de Paris, opérateur de prestations Télécom & Mobilité.

Le Contrat de Régulation Economique

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. La Société est soumise à un cahier des charges qui fixe ses obligations spécifiques au titre de ses missions de service public. Ces missions s'inscrivent dans le cadre du Contrat de Régulation Economique (CRE), conformément aux articles L.6325-2 du Code des transports et R.224-4 du Code de l'aviation civile. Le CRE 2016-2020 a été signé avec l'Etat le 31 août 2015.

La plupart des activités aéronautiques et certaines activités non aéronautiques telles que les parkings, l'immobilier aéroportuaire, les prestations industrielles, constituent le périmètre dit "régulé", soumis au CRE conclu entre l'Etat et Aéroports de Paris. Le CRE 2016-2020 définit le plafond d'évolution des tarifs des principales redevances aéronautiques et redevances accessoires (hormis la redevance d'assistance aux PHMR²) sur la période considérée, détermine les engagements d'Aéroports de Paris en matière d'investissements (capacités, réhabilitations, accès,...) et fixe les objectifs de qualité de service ainsi que le régime d'incitation financière associé. Les tarifs des activités non aéronautiques du périmètre régulé restent libres, établis selon une démarche commerciale.

Le plan stratégique 2016-2020

Le plan stratégique CONNECT 2020, élaboré conjointement et pour la même période que le CRE 2016-2020 dans un souci de cohérence, couvre l'ensemble des activités du Groupe ADP dont il fixe les principaux objectifs. Il s'articule autour de trois grandes priorités : Optimiser, en tirant le meilleur parti des ressources – Attirer, en visant l'excellence – Elargir, en nourrissant et partageant la croissance durable. Il est organisé autour de feuilles de route annuelles répertoriant des indicateurs de performance définis au niveau du groupe.



² Personnes handicapées et à mobilité réduite

2 EVENEMENTS SIGNIFICATIFS DE L'EXERCICE

Evolution du trafic

◆ Trafic Groupe pondéré des taux de participation¹

Trafic Groupe (en millions de passagers)	Participations du Groupe ADP(1)	Trafic pondéré (M Pax)(2)	Variation 2018 / 2017 (3)	
Groupe ADP	Paris Aéroport (CDG+ORY)	@ 100%	105,3	+3,8%
	Zagreb	@ 20,8%	0,7	+7,9%
	Jeddah-Hajj	@ 5%	0,4	-8,8%
	Amman	@ 100%	8,4	+6,4%
	Maurice	@ 10%	0,4	+3,5%
	Conakry	@ 29%	0,2	+7,9%
	Santiago du Chili	@ 45%	10,5	+8,8%
	Madagascar	@ 35%	0,4	+13,8%
Groupe TAV Airports	Istanbul Atatürk	@ 46,1%	68 (@ 100 %)	+6,0%
	Antalya	@ 46,1%	31,6 (@ 100 %)	+22,0%
	Ankara Esenboga	@ 46,1%	16,7 (@ 100 %)	+5,8%
	Izmir	@ 46,1%	13,4 (@ 100 %)	+4,7%
	Autres plates-formes ⁽⁴⁾	@ 46,1%	26,1 (@ 100 %)	+15,6%
TOTAL GROUPE		281,4	+7,6%	

(1) Directe ou indirecte.

(2) Le trafic total est calculé selon la méthode suivante : le trafic des aéroports qui font l'objet d'une intégration globale est comptabilisé à 100 %, le trafic des autres aéroports est comptabilisé au prorata du pourcentage de détention par le Groupe ADP. Le trafic des aéroports de TAV Airports est pris en compte à 100 % conformément aux pratiques de communication financière de TAV Airports.

(3) Variation du trafic 2018 par rapport à 2017. Pour TAV Airports, la variation 2018 vs 2017 est calculée sur une base comparable (comme si TAV Airports était intégré

◆ Trafic à Paris Aéroport

Paris Aéroport a accueilli un total de 105,3 millions de passagers en 2018, soit une hausse de 3,8 % par rapport à l'année précédente, dont 72,2 millions à Paris-Charles de Gaulle (+ 4,0 %) et 33,1 millions à Paris-Orly (+ 3,4 %), et ce malgré l'impact des grèves du premier semestre (hausse estimée à + 4,5 % hors grèves pour Paris Aéroport). Le trafic a augmenté de 3,0 % au 1er semestre et a augmenté de 4,5 % au 2nd semestre.

- Le trafic international (hors Europe) est en progression (+ 6,0 %) avec une croissance sur les faisceaux suivants : Amérique du Nord (+ 8,7 %), DOM-COM (+ 8,6 %), Moyen-Orient (+ 5,8 %), Asie-Pacifique (+ 5,8 %), Afrique (+ 4,2 %) et Amérique Latine (+ 1,2 %) ;
- Le trafic Europe (hors France) est en progression (+ 3,8 %) ;
- Le trafic France est en décroissance (- 1,7 %) ;

Répartition géographique Paris Aéroport	Variation 2018 / 2017	Part dans trafic total
France	-1,7%	15,4%
Europe	+3,8%	43,8%
Autre international	+6,0%	40,8%
dont		
Afrrique	+4,2%	11,4%
Amérique du Nord	+8,7%	10,4%
Amérique Latine	+1,2%	3,0%
Moyen Orient	+5,8%	5,2%
Asie-Pacifique	+5,8%	6,5%
DOM-COM	+8,6%	4,3%
Total Paris Aéroport	+3,8%	100,0%

¹ Directe ou indirecte

Le nombre de passagers en correspondance est en diminution de 2,5 %. Le taux de correspondance s'est établi à 21,7 %, en diminution de 1,4 point. Le taux de remplissage est en hausse de 1,7 point, à 85,6 %. Le nombre de mouvements d'avions (709 997) est en hausse de 0,8 %.

L'activité fret et poste est en baisse de 1,9 %, avec 2 251 729 tonnes transportées.

Révision des prévisions 2018 du Groupe ADP

Le 30 juillet 2018, à l'occasion de l'annonce des résultats semestriels 2018, Aéroports de Paris a révisé plusieurs de ses objectifs pour 2018 comme détaillé ci-après :

	Prévisions 2018 telles que publiées le 22 février 2018	Prévisions révisées au 30 juillet 2018
Trafic Groupe	<p>Hypothèse de croissance du trafic de Paris Aéroport comprise entre + 2,5 % et + 3,5 % en 2018 par rapport à 2017</p> <p>Hypothèse de croissance du trafic de TAV Airports en 2018 comprise entre + 10 % et + 12 % en 2018 par rapport à 2017</p>	<p>Hypothèse de croissance du trafic de Paris Aéroport comprise entre + 2,5 % et + 3,5 % en 2018 par rapport à 2017 – inchangée</p> <p>Révision de l'hypothèse de croissance du trafic de TAV Airports⁽¹⁾ en 2018 : hausse supérieure à 30 % par rapport à 2017 (vs. entre + 10 % et + 12 %)</p>
EBITDA consolidé	<p>Hausse comprise entre + 10 % et + 15 % en 2018 par rapport à 2017 avec l'effet en année pleine de l'intégration globale de TAV Airports et hors effets de périmètres survenus ou qui pourraient survenir en 2018</p> <ul style="list-style-type: none"> - EBITDA consolidé hors intégration globale de TAV Airports : hausse comprise entre + 2,5 % et + 3,5 % en 2018 par rapport à 2017 - Rappel de la prévision d'EBITDA⁽³⁾ de TAV Airports : hausse comprise entre + 5 % et + 7 % en 2018 par rapport à 2017 	<p>Révision de la prévision d'EBITDA consolidé⁽²⁾ : hausse comprise entre + 17 % et + 22 % en 2018 (vs. entre + 10 % et + 15 %) par rapport à 2017, avec l'effet année pleine de l'intégration globale de TAV Airports et l'effet de l'intégration globale d'AIG depuis avril 2018</p> <ul style="list-style-type: none"> - EBITDA consolidé hors intégration globale de TAV Airports : hausse comprise entre + 2,5 % et + 3,5 % en 2018 par rapport à 2017 – inchangé - Révision de la prévision d'EBITDA⁽³⁾ de TAV Airports : hausse comprise entre + 14 % et + 16 % en 2018 par rapport à 2017 (vs. entre + 5 % et + 7 %)
Dividende au titre de l'exercice 2018	Maintien d'un taux de distribution de 60 % du RNPG 2018	Maintien d'un taux de distribution de 60 % du RNPG 2018

⁽¹⁾ TAV Airports a pris une participation dans l'aéroport d'Antalya depuis mai 2018. La prévision de croissance du trafic présentée ne prend en compte le trafic de cet aéroport qu'à partir de mai 2018.

⁽²⁾ La prévision d'EBITDA de TAV Airports, sous-jacente à la prévision d'EBITDA Groupe, repose sur l'hypothèse de continuité d'activité de l'aéroport d'Istanbul Atatürk sur toute l'année 2018 et sur les hypothèses de taux de change suivantes : EUR/TRY = 5,21 et EUR/USD = 1,20.

⁽³⁾ L'EBITDA publié par TAV Airports intègre le revenu passagers garanti pour Ankara et la quote-part des sociétés mises en équivalence opérationnelles, dont la quote-part des résultats d'Antalya, suite à l'acquisition par TAV Airports de 49 % du capital en mai 2018.

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

Évolution des redevances aéroportuaires

Au 1^{er} avril 2018, les tarifs des redevances principales et accessoires de Paris Aéroport (hors redevance PHMR¹) ont augmenté de 2,125 %.

Nominations au sein du Groupe ADP

Le 5 avril 2018, Augustin de Romanet, Président-directeur général d'Aéroports de Paris SA - Groupe ADP, a annoncé les nominations suivantes :

- ◆ Mathieu Daubert est nommé Directeur Client, membre du comité exécutif, à partir du 7 mai 2018, en remplacement de Laure Baume. Il occupait jusqu'alors les fonctions de Directeur des commerces.
- ◆ Fernando Echegaray est nommé Directeur en charge de l'international, membre du comité exécutif, à partir du 1^{er} mai 2018, en remplacement d'Antonin Beurrier. Il était jusqu'alors Directeur des opérations au sein d'ADP International.
- ◆ Antoine Crombez est nommé Directeur de cabinet du Président-directeur général depuis le 1^{er} avril 2018.

Laure Baume et Antonin Beurrier ont décidé de quitter le groupe pour de nouveaux projets professionnels.

Acquisition du contrôle exclusif d'Airport International Group, concessionnaire de l'aéroport international Queen Alia à Amman en Jordanie

Le 19 avril 2018, le Groupe ADP, via sa filiale à 100% ADP International, a annoncé la finalisation de la transaction lui permettant de détenir 51 % du capital et lui donnant le contrôle exclusif d'Airport International Group ("AIG"), concessionnaire de l'aéroport international Queen Alia (QAIA) à Amman, en Jordanie. Les nouveaux co-actionnaires avec lesquels le Groupe ADP investit sont les fonds d'investissement en infrastructures Meridiam et IDB Infrastructure Fund II. Edgo, déjà présent, reste co-actionnaire. L'investissement du Groupe ADP s'élève à 265 millions de dollars.

Avec cette opération, le Groupe ADP, déjà actionnaire à hauteur de 9,5 % d'AIG depuis 2007, consolidera les comptes de la société concessionnaire par intégration globale.

Dividende voté par l'assemblée générale

L'assemblée générale des actionnaires du 4 mai 2018 a voté la distribution d'un dividende de 3,46 euros par action au titre de l'exercice 2017, avec un détachement du coupon le 8 juin 2018. Compte tenu de l'acompte versé le 8 décembre 2017 (0,70 euro), le solde du dividende (2,76 euros) a été versé le 8 juin 2018. Ce dividende correspond à un taux de distribution de 60 % du résultat net part du Groupe de l'exercice 2017, inchangé depuis celui de l'exercice 2013.

Nomination au sein du Groupe ADP

Augustin de Romanet, président-directeur général du Groupe ADP a procédé à la nomination de M. Hervé Wattecamps au poste de directeur des ressources humaines du groupe, membre du COMEX. Il a pris ses fonctions le 9 juillet.

Hervé Wattecamps, Général de corps d'armée, 59 ans, est ingénieur de formation, diplômé de l'Ecole spéciale militaire de Saint Cyr et de l'école de Guerre.

Il a entamé sa carrière par vingt ans d'expérience opérationnelle et de management au sein des chasseurs alpins (27^{ème} brigade d'infanterie de montagne) puis a développé une expertise dans le domaine des ressources humaines pendant 15 ans. Hervé Wattecamps a pris la direction en 2012 des écoles de formation des officiers et des sous-officiers de l'infanterie et de l'artillerie.

Il était depuis 2015 directeur des ressources humaines de l'armée de Terre, membre du COMEX, et a conçu et conduit la transformation de la gestion des ressources humaines de l'institution.

Projet de loi PACTE contenant des dispositions relatives au Groupe ADP

Le projet de loi PACTE relatif à la croissance et la transformation des entreprises (n°1088), qui, dans ses articles 44 à 50, contient des dispositions relatives au Groupe ADP, a été adopté en première lecture par l'Assemblée nationale le 10 octobre 2018 et puis a été examiné par le Sénat à compter du 29 janvier 2019. Le projet de texte prévoit en particulier l'autorisation du transfert au secteur privé d'une majorité du capital d'ADP, et à compter de la date du transfert, adapte les conditions d'exercice de son activité en Ile de France. A ce titre il prévoirait de borner dans le temps le droit d'exploiter les aéroports parisiens à une période de 70 ans, au terme de laquelle l'Etat acquerrait la pleine propriété du foncier et des infrastructures en Île-de-France.

A titre de compensation, le projet de loi prévoit, le versement d'une indemnité à Aéroports de Paris par l'Etat et fixe les conditions de sa détermination.

Dans l'état actuel du projet de loi, le modèle actuel de l'entreprise est conforté, le système de régulation basé sur la caisse aménagée est pérennisé et l'unicité du système

¹Personnes handicapées ou à mobilité réduite.

aéroportuaire francilien (Paris CDG, Paris Orly, Paris Le Bourget) est confirmée.

Une fois adoptée par le parlement, ce projet de loi pourrait faire l'objet d'une saisine du Conseil Constitutionnel. Après sa promulgation, des mesures réglementaires d'application seront nécessaires parmi lesquelles figurerait le cahier des charges de l'entreprise qui serait appliqué en cas du transfert de la majorité du capital au secteur privé. Les impacts sur ADP ne peuvent être appréciés qu'en fonction de l'ensemble de ces éléments juridiques qui feront l'objet de publications officielles dans les conditions habituelles des publications des lois et règlements.

TAV Airports

Au 31 décembre 2018, il n'existe pas d'indice de perte de valeur de l'actif incorporel relatif au contrat d'exploitation de l'aéroport d'Istanbul Atatürk. Quelle que soit la date effective du transfert de l'essentiel des activités d'Atatürk vers le 3^{ème} aéroport, prévue à compter du 3 mars 2019, le Groupe ne s'attend pas à avoir d'impact négatif sur ses comptes. En effet, TAV Airports a été officiellement informé par l'autorité de l'Aviation Civile turque (Devlet Hava Meydanları İşletmesi ou DHMI) qu'il sera indemnisé du manque à gagner subi pour la période s'étendant entre le transfert d'activité vers le nouvel aéroport et la fin de la concession initiale (2 janvier 2021 à minuit). Les modalités de détermination de cette indemnité font l'objet d'échanges avec le DHMI.

ROCE¹ régulé pour 2017

Au 31 décembre 2017, le ROCE régulé s'établit à 5,05 %. Le résultat opérationnel pour le périmètre régulé pour 2017 s'élève à 424 millions d'euros. La base d'actifs régulés s'élève à 5 083 millions d'euros.

Emission d'un nouvel emprunt obligataire de 500 millions d'euros à 20 ans

Le 4 octobre 2018, Aéroports de Paris a lancé le placement d'un emprunt obligataire d'un montant total de 500 millions d'euros à 20 ans ayant les caractéristiques suivantes :

- ◆ Format : Taux fixe
- ◆ Remboursement : in fine
- ◆ Taux annuel : 2,125 %
- ◆ Marge au re-offer : 65 bp au-dessus du mid swap
- ◆ Taux re-offer : 2,174 %
- ◆ Date de règlement : 11 octobre 2018
- ◆ Date d'échéance finale : 11 octobre 2038

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

Cet emprunt obligataire a été émis le 11 octobre 2018 et vient à échéance le 11 octobre 2038.

Versement d'un acompte sur le dividende 2018

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 2018, cet acompte sur dividende s'élève à 69,28 millions d'euros, soit un montant par action de 0,70 euro. Le détachement du coupon de l'acompte sur dividende est intervenu le 6 décembre 2018 et la mise en paiement de l'acompte sur dividende au titre de 2017 est intervenue le 10 décembre 2018.

¹ Retour sur capitaux employés

3 RESULTATS ET SITUATION FINANCIERE DE L'ANNEE 2018

3.1 Comptes consolidés du Groupe ADP de l'année 2018

Comptes consolidés de l'année 2018

(en millions d'euros)	2018 ⁽¹⁾	2017 ⁽¹⁾	2018/2017 ⁽¹⁾
Chiffre d'affaires	4 478	3 617	+861M€
EBITDA	1 961	1 567	+393M€
EBITDA / Chiffre d'affaires	43,8%	43,3%	+1,0%
Résultat opérationnel courant (yc MEE opérationnelles)	1 237	1 030	+207M€
Résultat opérationnel courant / Chiffre d'affaires	27,6%	28,5%	-3,0%
Résultat opérationnel (yc MEE opérationnelles)	1 235	1 052	+183M€
Résultat financier	(206)	(179)	-27M€
Résultat net part du Groupe	610	571	+39M€

⁽¹⁾ Les données de l'année 2018 prennent en compte l'intégration globale de TAV Airports depuis le 2nd semestre 2017 et l'intégration globale d'AIG à partir d'avril 2018.

L'application de la norme IFRS 9 à partir du 1^{er} janvier 2018, relative aux instruments financiers a un effet positif de + 13 millions d'euros sur le résultat financier de l'année 2018. L'application de la norme IFRS 15 au 1^{er} janvier 2018, relative aux principes de comptabilisation de revenus, n'a quant à elle pas d'impact significatif sur le compte de résultats (impact inférieur à 1 million d'euros en 2018).

Chiffre d'affaires

(en millions d'euros)	2018	2017	2018/2017
Chiffre d'affaires⁽¹⁾	4 478	3 617	+861M€
Activités aéronautiques	1 890	1 813	+4,3%
Commerces et services	1 000	953	+4,9%
Immobilier	265	250	+6,0%
International et développements aéroportuaires	1 412	682	+730M€
dont TAV Airports ⁽¹⁾	1 166	616	+550M€
dont AIG ⁽¹⁾	175	-	+175M€
Autres activités	155	217	-28,3%
Eliminations inter-segments	(245)	(298)	-18,0%

⁽¹⁾ Ces données prennent en compte l'intégration globale des résultats de TAV Airports, depuis le 2nd semestre 2017 et l'intégration globale des résultats d'AIG à partir d'avril 2018.

Le **chiffre d'affaires consolidé** du Groupe ADP s'établit, à 4 478 millions d'euros sur l'année 2018, en hausse de 861 millions d'euros, principalement du fait de :

- ♦ l'intégration globale de TAV Airports depuis le 2nd semestre 2017, et d'AIG en avril 2018 qui contribuent respectivement au chiffre d'affaires à hauteur de 1 166 millions d'euros et de 175 millions d'euros. Hors intégration globale de ces deux entités, le chiffre d'affaires du Groupe ADP est en croissance de 4,6 %, à 3 137 millions d'euros;
- ♦ la croissance du produit des redevances aéronautiques à Paris Aéroport (+ 5,6 %, à 1 115 millions d'euros), portée par la dynamique du trafic passagers (+ 3,8 %) et la hausse des tarifs au 1^{er} avril 2018 (+ 2,125 %) malgré les grèves du premier semestre 2018;
- ♦ la progression du segment commerces et services en hausse de 4,9 %, à 1 000 millions d'euros, portée par la performance des activités commerciales (+6,8% à 490 millions d'euros);
- ♦ la hausse de 6,0 % du chiffre d'affaires du segment immobilier, à 265 millions d'euros, notamment du fait de l'effet positif de l'acquisition de l'immeuble "Dôme", à Paris-Charles de Gaulle en décembre 2017.

3

Résultats et situation financière de l'année 2018

Comptes consolidés du Groupe ADP de l'année 2018

Le segment autres activités et les éliminations inter-segments sont impactés par la cession de 80 % du capital social d'Hub Safe qui a entraîné un changement de méthode de consolidation des résultats de la société à partir du 4^{ème} trimestre 2017¹. Les résultats d'Hub Safe sont désormais comptabilisés en quote-part des sociétés mises en équivalence non-opérationnelles. En 2018, l'absence de chiffre d'affaires liée à la quote-part du chiffre d'affaires externe d'Hub Safe est de 8 millions par rapport à 2017.

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

EBITDA

(en millions d'euros)	2018 ⁽¹⁾	2017 ⁽¹⁾	2018/17 ⁽¹⁾	2018 (hors IG de TAV/AIG) ⁽²⁾	2017 (hors IG TAV/AIG) ⁽²⁾	2018/2017 (hors IG TAV/AIG) ⁽²⁾
Chiffre d'affaires	4 478	3 617	+861M€	3 137	3 001	+4,6%
Charges courantes	(2 628)	(2 142)	+486M€	(1 877)	(1 809)	+3,7%
Achats consommés	(200)	(165)	+35M€	(125)	(120)	+4,2%
Services externes	(1 178)	(865)	+312M€	(795)	(725)	+9,6%
Charges de personnel	(890)	(814)	+76M€	(653)	(689)	-5,2%
Impôts et taxes	(275)	(260)	+15M€	(256)	(250)	+2,2%
Autres charges d'exploitation	(86)	(39)	+47M€	(48)	(25)	-23M€
Autres charges et produits	110	93	+18M€	96	96	-
EBITDA	1 961	1 567	+393M€	1 359	1 287	+5,6%
EBITDA / Chiffre d'affaires	43,8%	43,3%	+0,5 pt	43,3%	42,9%	+0,4 pt

(1) Ces données prennent en compte l'intégration globale de TAV Airport depuis le 2nd semestre 2017 et l'intégration globale d'AIG à partir d'avril 2018.

(2) Présentation des données hors TAV Airports et AIG réalisée pour les besoins du suivi de la prévision d'EBITDA Groupe hors TAV Airports et tout autre effet de périmètre.

Les charges courantes du groupe s'établissent à 2 628 millions d'euros en 2018. Hors intégration globale de TAV Airports et d'AIG, les charges courantes sont en hausse de + 3,7%. Hors comptabilisation des pertes sur créances irrécouvrables liées à l'international (neutre en EBITDA), la hausse des charges courantes serait de + 2,6% liée à :

- la légère hausse des charges courantes de la maison-mère, Aéroports de Paris (+ 1,2 %) ;
- une hausse des charges dans les filiales (ADP International, ADP Ingénierie, Hub One) liée à la croissance de leurs activités et aux opérations de développement

Les charges courantes du Groupe se répartissent ainsi :

- ◆ Les **achats consommés** s'établissent à 200 millions d'euros. Hors intégration globale de TAV Airports et d'AIG, les achats consommés sont en hausse de 4,2 %, à 125 millions d'euros, du fait des mauvaises conditions climatiques du 1^{er} trimestre 2018 (hausse des besoins en produits hivernaux) et des travaux engagés pour le compte de la Société du Grand Paris (SGP), faisant l'objet d'une indemnisation (neutre en EBITDA) ;
- ◆ Les **charges liées aux services externes** s'élèvent à 1 178 millions d'euros. Hors intégration globale de TAV Airports et d'AIG, ces charges progressent de 9,6 %, à 795 millions d'euros, du fait d'une augmentation du recours à des prestataires de service liée notamment à la cession de 80 % du capital social d'Hub Safe ;
- ◆ Les **charges de personnel** s'établissent à 890 millions d'euros. Hors intégration globale de TAV Airports et d'AIG, les charges de personnel sont en baisse de 5,2 %, et s'établissent à 653 millions d'euros, en raison notamment de la cession de la participation d'Hub Safe en octobre 2017. Les charges de personnel de la maison-mère, Aéroports de Paris, sont stables et s'élèvent à 556 millions d'euros en 2018. Au 31 décembre 2018, les effectifs moyens du groupe (équivalents temps plein) s'élèvent à 25 840 employés^{1/2}

1 Equivalent temps plein (ETP) 2018 dont ETP moyen de TAV Airports en 2018 et d'AIG depuis avril 2018.

2 Les effectifs moyens de la maison-mère sont stables en 2018.

(en millions d'euros)	2018 ⁽¹⁾	2017	2018/2017
Charges de personnel	(890)	(814)	+9,4%
Aéroports de Paris	(556)	(555)	-
Filiales (y compris TAV Airports et AIG)	(335)	(258)	+29,5%
Effectifs moyens Groupe (équivalents temps plein)	25 840	17 422	8 418
Aéroports de Paris	6 349	6 435	-1,3%
Filiales	19 491	10 987	8 504
dont TAV Airports	18 097	8 418	9 679
dont AIG ⁽²⁾	402	-	402

(1) Ces données prennent en compte l'intégration globale de TAV Airports depuis le 2nd semestre 2017 et l'intégration globale d'AIG à partir d'avril 2018.

(2) Equivalent temps plein (ETP) dont ETP moyen depuis la prise de contrôle d'AIG.

- ◆ Le montant des **impôts et taxes** s'établit à 275 millions d'euros. Hors intégration globale de TAV Airports et d'AIG, le montant des impôts et taxes est en hausse de 2,2%.
- ◆ Les **autres charges d'exploitation** s'élèvent à 86 millions d'euros. Hors intégration globale de TAV Airports et d'AIG, le montant des autres charges d'exploitation est en hausse de 23 millions d'euros suite à la comptabilisation de pertes sur créances irrécouvrables liées à l'international (impact neutre sur l'EBITDA).
- ◆ Les **autres charges et produits** représentent un produit net de 110 millions d'euros. Hors intégration globale de TAV Airports et d'AIG, ce poste s'élève à 96 millions d'euros, stable par rapport à 2017 (96 millions d'euros), sous l'effet combiné de :
 - reprises de provisions de créances irrécouvrables à l'international (neutre en EBITDA);
 - la non reconduction de la plus-value liée à la location longue durée des bâtiments du *hub cargo* pour 63 millions d'euros;
 - Le remboursement d'études et travaux réalisés pour le projet CDG express pour 30 millions d'euros (38 millions en 2018 contre 8 millions d'euros en 2017).

Sur l'année 2018, l'EBITDA consolidé du groupe s'élève à 1 961 millions d'euros. Le taux de marge brute⁶ associé est de 43,8 %, en hausse de 0,5 point. Hors intégration globale de TAV Airports et d'AIG, l'EBITDA s'élève à 1 359 millions d'euros, en croissance de 5,6 %, soit 72 millions d'euros. Le taux de marge brute associé est de 43,3%¹, en hausse de 0,4 point.

¹ EBITDA / Chiffre d'affaires

Résultat net part du Groupe

(en millions d'euros)	2018 ⁽¹⁾	2017 ⁽¹⁾	2018/2017 ⁽¹⁾
EBITDA	1 961	1 567	+25,1%
Dotations aux amortissements	(804)	(615)	+30,7%
Quote-part de résultat des MEE opérationnelles après ajustements liés aux prises de participation	80	78	+2,6%
Résultat opérationnel courant (yc MEE opérationnelles)	1 237	1 030	+20,1%
Autres charges et produits opérationnels	(2)	22	-25M€
Résultat opérationnel (yc MEE opérationnelles)	1 235	1 052	+17,4%
Résultat financier	(206)	(179)	+15,3%
Résultat des sociétés mises en équivalence non-opérationnelles	1	1	-
Résultat avant impôt	1 030	874	+17,8%
Impôts sur les bénéfices	(335)	(260)	+29,0%
Résultat net des activités poursuivies	695	614	+13,0%
Résultat net part des intérêts minoritaires	(85)	(43)	-42M€
Résultat net part du Groupe	610	571	+6,9%

(1) Ces données prennent en compte l'intégration globale de TAV Airports depuis le 2nd semestre 2017 et l'intégration globale d'AIG à partir d'avril 2018.

Le **résultat opérationnel courant (y compris mises en équivalences opérationnelles)** s'établit à 1 237 millions d'euros, en hausse de 207 millions d'euros, du fait notamment de :

- ◆ l'effet périmètre de la consolidation de TAV Airports en intégration globale sur le 2nd semestre 2017 et d'AIG en avril 2018 pour +181 millions d'euros ;
- ◆ la revalorisation des 9,5 % de participation déjà détenus dans Airport International Group pour 23 millions d'euros ;
- ◆ la hausse des amortissements à Paris (+10,5 millions d'euros ou +2,3%);
- ◆ une provision sur participation à l'international de 20 millions d'euros en 2018 contre 46 millions d'euros en 2017.

Pour mémoire, deux éléments exceptionnels sont intervenus en 2017 :

- ◆ la comptabilisation en 2017 d'un gain sur la réserve de conversion suite à la cession de TAV C (-12 M€);
- ◆ la plus-value suite à la montée au capital de TAV A (-63 M€).

Les **autres charges et produits opérationnels** sont en baisse de 24 millions, du fait notamment, de la plus-value de la cession de 80% de la participation d'Hub Safe pour un montant, net de frais de cession, de 27 millions d'euros.

Le **résultat opérationnel** (y compris mises en équivalences opérationnelles) s'élève à 1 235 millions d'euros.

Le **résultat financier** s'établit à - 206 millions d'euros. Hors intégration globale de TAV Airports et d'AIG, le résultat financier s'établit à -82 millions d'euros, en amélioration de 37 millions d'euros.

L'**endettement financier net** du Groupe ADP s'établit à 4 942 millions d'euros au 31 décembre 2018, contre 3 797 millions d'euros au 31 décembre 2017. Hors intégration globale de TAV Airports et d'AIG, la dette nette du Groupe s'élève à 3 850 millions d'euros au 31 décembre 2018.

Aéroports de Paris a émis le 11 octobre 2018 un emprunt obligataire pour un montant de 500 millions d'euros à 20 ans à taux fixe (2,125%).

La **charge d'impôt sur les sociétés** s'élève à 335 millions d'euros en 2018 en hausse de 75 millions d'euros, dont 43 millions d'euros liée à l'effet de l'intégration globale de TAV Airports. Hors intégration globale de TAV et d'AIG, l'augmentation nette de l'impôt sur les sociétés de 34 millions d'euros est liée d'une part à la hausse du résultat avant impôt (pour 21 millions d'euros sur l'impôt), et d'autre part à un effet taux entre les deux exercices pour 13 millions d'euros (taux effectif à 33,67% en 2018 contre 32,01% en 2017).

Compte-tenu de l'ensemble de ces éléments, le **résultat net part du Groupe** s'inscrit en hausse de 39 millions d'euros, à 610 millions d'euros.

Analyse par segment

Activités aéronautiques

(en millions d'euros)	2018	2017	2018/2017
Chiffre d'affaires	1 890	1 813	+4,3%
Redevances aéronautiques	1 115	1 055	+5,6%
Redevances passagers	695	653	+6,5%
Redevances atterrissage	254	243	+4,4%
Redevances stationnement	165	159	+3,7%
Redevances spécialisées	239	230	+3,6%
Revenus liés à la sûreté et à la sécurité aéroportuaire	499	487	+2,3%
Autres produits	38	40	-3,4%
EBITDA	603	551	+9,4%
Résultat opérationnel courant (yc MEE opérationnelles)	307	272	+12,8%
EBITDA / Chiffre d'affaires	31,9%	30,4%	+1,5pt
Résultat opérationnel courant / Chiffre d'affaires	16,3%	15,0%	+1,2pt

En 2018, le chiffre d'affaires du segment Activités aéronautiques, qui se rapporte aux seules activités parisiennes, est en hausse de 4,3 % à 1 890 millions d'euros.

Le produit des **redevances aéronautiques** (redevances par passager, d'atterrissage et de stationnement) est en hausse de 5,6 %, à 1 115 millions d'euros sur l'année 2018, bénéficiant de la croissance du trafic de passagers (+ 3,8 %) et de la hausse des tarifs au 1^{er} avril 2018 (+ 2,125% hors redevance PHMR¹), malgré les grèves du premier semestre 2018.

Le produit des **redevances spécialisées** est en hausse de 3,6 %, à 239 millions d'euros, du fait des revenus liés aux banques d'enregistrement (+ 6,2 %, soit 5,2 millions d'euros) et du produit de la redevance PHMR¹ (+ 4,1 %, soit 2,4 millions d'euros), en lien avec la hausse du trafic.

Les revenus liés à la sûreté et à la sécurité aéroportuaire sont en hausse de 2,3 %, à 499 millions d'euros.

Les **autres produits** sont constitués notamment de refacturations à la Direction des Services de la Navigation Aérienne et de locations liées à l'exploitation des aérogares et d'autres prestations de travaux réalisées pour des tiers. Ils sont en hausse de 4,4 %, à 41 millions d'euros.

L'EBITDA en forte hausse de 9,4 %, à 603 millions d'euros. Le taux de marge brute progresse de 1,5 point et s'établit à 31,9 %.

En conséquence, le **résultat opérationnel courant** s'affiche en forte hausse de 36 millions d'euros, à 307 millions d'euros sur l'année 2018.

¹ Personnes handicapées ou à mobilité réduite.

Commerces et services

(en millions d'euros)	2018	2017	2018/2017
Chiffre d'affaires	1000	953	+4,9%
<i>Activités commerciales</i>	490	459	+6,8%
<i>Boutiques côté pistes</i>	318	303	+4,8%
<i>Boutiques côté ville</i>	20	19	+9,0%
<i>Bars et restaurants</i>	48	42	+13,4%
<i>Publicité</i>	55	50	+10,0%
<i>Autres produits</i>	49	45	+9,8%
<i>Parcs et accès</i>	173	171	+1,1%
<i>Prestations industrielles</i>	129	134	-3,7%
<i>Recettes locatives</i>	149	147	+1,7%
<i>Autres produits</i>	58	42	+37,5%
EBITDA	580	533	+8,9%
Quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence opérationnelles	2	3	-9,6%
Résultat opérationnel courant (yc MEE opérationnelles)	458	404	+13,3%
<i>EBITDA / Chiffre d'affaires</i>	58,0%	55,9%	+2,1pt
<i>Résultat opérationnel courant / Chiffre d'affaires</i>	45,8%	42,4%	+3,4pt

Sur l'année 2018, le chiffre d'affaires du segment Commerces et services, qui se rapporte aux seules activités parisiennes, est en hausse de 4,9 %, à 1 000 millions d'euros.

Le chiffre d'affaires des **activités commerciales** (loyers perçus sur les boutiques côté pistes et côté ville, les bars et restaurants, les activités banques et change et les loueurs de voitures ainsi que le chiffre d'affaires lié à la publicité) est en hausse de 6,8 % en 2018, à 490 millions d'euros.

- ♦ Au sein de cet ensemble, les loyers issus des boutiques côté pistes s'établissent à 318 millions d'euros en hausse de 4,8 %, grâce au dynamisme du trafic et au mix trafic positif, malgré l'impact négatif de l'euro fort au premier semestre et de la fermeture temporaire de boutiques en raison de travaux importants dans les halls K et L du terminal 2E. Le chiffre d'affaires par passager¹ est en légère hausse (+ 0,6 %), à 18,4 euros ;
- ♦ Les loyers issus des boutiques côté ville augmentent de 9,0 %, à 20 millions d'euros.

Les loyers relatifs aux bars et restaurants continuent d'afficher une forte croissance, +13,4 %, à 48 millions d'euros, liée notamment aux performances de la co-entreprise EPIGO. Le chiffre d'affaires publicité s'élève à 55 millions d'euros, en hausse de 10,0%, du fait des bons résultats de Média Aéroports de Paris, qui voit son chiffre d'affaires augmenter de 11,3 % à 59,2 millions d'euros, suite à une progression notable des supports digitaux (+7%). L'EBITDA de Média Aéroports de Paris est en hausse de 17,6 % à 9,7 millions d'euros et son résultat net est en hausse de 12,2 % à 2,5 millions d'euros.

Le chiffre d'affaires des **parkings** s'établit à 173 millions d'euros, en hausse de 1,1 %.

Le chiffre d'affaires des **prestations industrielles** (fourniture d'électricité et d'eau) est en baisse (- 3,7 %), à 129 millions d'euros.

Les **recettes locatives** (locations de locaux en aéroports) sont en hausse de 1,7 %, à 149 millions d'euros.

Les **recettes des autres produits** (essentiellement constitués de prestations internes) sont en hausse de 37,5 %, à 58 millions d'euros, en raison notamment d'une hausse de 13 millions d'euros liée aux travaux du projet Société du Grand Paris.

L'**EBITDA** du segment est en hausse (+ 8,9 %), à 580 millions d'euros, du fait de la croissance du chiffre d'affaires et de la maîtrise des charges. Le taux de marge brute est en hausse (+2,1 points) à 58,0 %.

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

Le **résultat opérationnel courant (y compris mises en équivalences opérationnelles)** s'affiche en hausse 13,3 %, à 458 millions d'euros.

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

Immobilier

(en millions d'euros)	2018	2017	2018/2017
Chiffre d'affaires	265	250	+6,0%
Chiffre d'affaires externe (réalisé avec des tiers)	218	208	+4,9%
Terrains	110	108	+2,1%
Bâtiments	66	68	-3,6%
Autres	42	32	+32,3%
Chiffre d'affaires interne	47	42	+12,0%
Autres charges et produits	(0)	69	-69M€
EBITDA (hors plus-value liée aux bâtiments du hub cargo)	148	146	+1,3%
EBITDA	148	209	-29,4%
Quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence opérationnelles	2	(2)	4M€
Résultat opérationnel courant (yc MEE opérationnelles)	101	161	-37,2%
EBITDA / Chiffre d'affaires	55,6%	83,5%	-27,9pt
Résultat opérationnel courant / Chiffre d'affaires	38,0%	64,1%	-26,1pt

En 2018, le chiffre d'affaires du segment Immobilier, qui se rapporte aux seules activités parisiennes, est en hausse de 6,0 %, à 265 millions d'euros.

Le **chiffre d'affaires externe**¹ (218 millions d'euros) est en hausse (+ 4,9 %) en raison notamment de l'acquisition de la totalité de l'immeuble « Dôme », à Paris Charles de Gaulle, qui a un effet positif de 4,5 millions d'euros sur les loyers.

L'EBITDA du segment s'établit en baisse de 29,4 %, à 148 millions d'euros, du fait de la plus-value liée aux bâtiments du hub cargo² comptabilisée au 1er semestre 2017 en "Autres charges et produits" pour un montant de 63 millions d'euros.

Hors plus-value liée aux bâtiments du hub cargo, l'EBITDA est en hausse de +1,3 %.

La quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence opérationnelles s'établit à 2 millions d'euros, en hausse de 4 millions d'euros du fait de la reprise d'une provision sur études à la suite de la confirmation du lancement du projet Belcãa, au sein de Cœur d'Orly.

En conséquence, le **résultat opérationnel courant (y compris mises en équivalences opérationnelles)** est en baisse, à 101 millions d'euros, contre 161 millions d'euros en 2017. Hors plus-value liée aux bâtiments du hub cargo, le résultat opérationnel courant est en hausse de 3,1 %.

¹ Réalisé avec des tiers (hors Groupe).

² Voir communiqué financier du 24 juillet 2017.

International et développements aéroportuaires

(en millions d'euros)	2018 ⁽¹⁾	2017 ⁽¹⁾	2018/2017 ⁽¹⁾
Chiffre d'affaires	1 412	682	+730M€
ADP Ingénierie	58	52	+7M€
ADP International	188	15	+173M€
dont AIG	175	-	+175M€
TAV Airports	1 166	616	+550M€
EBITDA	585	252	+333M€
Quote-part de résultat des MEE opérationnelles	75	77	-2M€
Résultat opérationnel courant (yc MEE opérationnelles)	339	186	+153M€

(1) Ces données prennent en compte l'intégration globale de TAV Airports, depuis le 2nd semestre 2017 et l'intégration globale d'AIG à partir d'avril 2018.

L'impact de l'application de la norme IFRS 15 à partir du 1^{er} janvier 2018, sur les produits des activités ordinaires tirés des contrats conclus avec ses clients, n'a pas d'impact significatif sur le chiffre d'affaires du segment International et développements aéroportuaires (inférieur à 1 million d'euros).

Sur l'année 2018, le chiffre d'affaires du segment International et développements aéroportuaires est en forte hausse de 730 millions d'euros, à 1 412 millions d'euros, du fait de changements de périmètre liés à l'intégration globale de TAV Airports depuis le mois de juillet 2017 et à l'intégration globale d'AIG depuis le mois d'avril 2018. L'EBITDA du segment s'élève à 585 millions d'euros.

Le chiffre d'affaires **d'ADP Ingénierie¹** affiche une hausse de 7 millions d'euros, à 58 millions d'euros. L'EBITDA d'ADP Ingénierie s'élève à 0,8 millions d'euros (contre -12 millions d'euros en 2017) et le résultat opérationnel courant (y compris mises en équivalences opérationnelles) est de 0 (contre un résultat de -13 millions d'euros en 2017). A fin 2018, le carnet de commandes d'ADP Ingénierie s'élève à 75 millions d'euros, en forte augmentation par rapport à fin 2017 (61 millions d'euros).

ADP International, hors sa filiale ADP Ingénierie, voit son chiffre d'affaires en hausse de 173 millions d'euros, à 188 millions d'euros, dont 175 millions d'euros du fait de l'intégration globale des résultats d'AIG depuis avril 2018.

L'EBITDA d'ADP International s'établit à 37,2 millions d'euros, en hausse de 48,7 millions d'euros, du fait de la contribution de l'intégration globale des résultats d'AIG pour un montant de 54 millions d'euros. Le résultat opérationnel courant (y compris mises en équivalences opérationnelles) s'établit à 2,6 millions d'euros, en hausse de 41,3 millions du fait de :

- ◆ une provision sur participation à l'international de 20 millions d'euros en 2018 contre 46 millions d'euros en 2017;
- ◆ la plus-value de revalorisation des 9,5 % de participation déjà détenus dans AIG pour un montant de 23 millions d'euros.

Sur l'année 2018, **TAV Airports** affiche un chiffre d'affaires de 1 166 millions d'euros, en hausse de 550 millions d'euros :

- ◆ 544 M€ liés à l'effet de l'intégration globale au 1^{er} semestre 2018;
- ◆ 6 M€ correspondant à la variation entre le 2nd semestre 2018 et le 2nd semestre 2017, l'effet de la hausse du trafic étant quasi intégralement compensé par l'effet négatif sur le chiffre d'affaires de la dépréciation de -49 % de la livre turque en moyenne sur le 2nd semestre 2018 (vs. 2nd semestre 2017);

En année pleine, le chiffre d'affaires de TAV Airports est en hausse de + 2,7% grâce à la très bonne dynamique du trafic, de la croissance des activités de ses filiales, malgré la dépréciation de la livre turque.

L'EBITDA² de TAV Airports est de 548 millions d'euros, en hausse de 268 millions d'euros :

- ◆ 228 M€ liés à l'effet de l'intégration globale au 1^{er} semestre 2018;
- ◆ 40 M€ correspondant à la variation entre le 2nd semestre 2018 et le 2nd semestre 2017, notamment en raison de la croissance dynamique du trafic, l'effet de la dépréciation de la livre turque étant globalement neutre au niveau de l'EBITDA.

¹ Filiale d'ADP International depuis le 1er juillet 2017.

² A noter, l'EBITDA publié par TAV Airports intègre le revenu passagers garanti pour Ankara (intégré dans le chiffre d'affaires publié par TAV Airports) et la quote-part des sociétés mises en équivalence opérationnelles, dont les résultats de la société de gestion de l'aéroport d'Antalya.

En année pleine, l'EBITDA de TAV Airports est en hausse de 7%, à 514 millions d'euros, sous l'effet de la hausse du chiffre d'affaires et grâce à une stabilité des charges courantes.

La contribution du résultat net de TAV Airports au résultat net du groupe est en hausse de 46 millions d'euros, à 75 millions d'euros.

La quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence opérationnelles, incluant principalement les mises en équivalence de TAV Airports (notamment Antalya) et de Schiphol Group s'établit à 75 millions d'euros en 2018, contre 77 millions d'euros en 2017, soit une baisse de 2 millions d'euros.

Le **résultat opérationnel courant (y compris mises en équivalences opérationnelles)** du segment s'élève par conséquent à 339 millions d'euros, contre un résultat à 186 millions d'euros en 2017.

Autres activités

(en millions d'euros)	2018	2017	2018/2017
Produits	155	217	-61M€
Hub One	155	154	+1M€
Hub Safe ⁽¹⁾	-	63	-63M€
EBITDA	47	25	+22M€
Résultat opérationnel courant (yc MEE opérationnelles)	33	9	+24M€
EBITDA / Chiffre d'affaires	30,1%	11,6%	+18,5pt
Résultat opérationnel courant / Chiffre d'affaires	21,4%	4,3%	+17,1pt

(1) A la suite de la cession de 80 % des parts sociales de Hub Safe par Groupe ADP le 29 septembre 2017, le résultat du sous-groupe Hub Safe est présenté sur la ligne "Quote-part de résultat des entreprises mises en équivalence non opérationnelles".

En 2018, le chiffre d'affaires du segment Autres activités est en baisse de 28,3 % à 155 millions d'euros.

Pour rappel, depuis le 29 septembre 2017, date de la cession par Aéroports de Paris de 80 % de sa participation dans le capital social de Hub Safe, la participation d'Hub Safe est consolidée par mise en équivalence. A compter de cette date, la quote-part de son résultat est présentée à la ligne "quote-part de résultat des entreprises mises en équivalence non-opérationnelles".

En 2018, **Hub One** voit le produit de ses activités légèrement augmenter de 0,8 % à 155 millions d'euros. L'EBITDA d'Hub One est en baisse de 34,1 %, à 13,4 millions d'euros sous l'effet de la renégociation de contrats intragroupe, sans impact sur les comptes du groupe.

L'EBITDA du segment s'élève à 47 millions d'euros, en hausse de 22 millions d'euros en lien avec le remboursement d'études et travaux réalisés pour le projet CDG express (+30 millions d'euros en 2018 par rapport à 2017).

Le **résultat opérationnel courant (y compris mises en équivalences opérationnelles)** du segment est en hausse de 24 millions d'euros et s'élève à 33 millions d'euros.

Flux de trésorerie du Groupe ADP

(en millions d'euros)	2018	2017
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles	1 551	1 270
Flux de trésorerie utilisés pour les activités d'investissement	(1 636)	(888)
Flux de trésorerie provenant des activités de financement	227	(114)
Variation de la trésorerie	145	254
Trésorerie d'ouverture	1 911	1 656
Trésorerie de clôture	2 055	1 910

Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles

(en millions d'euros)	2018	2017
Résultat opérationnel (yc MEE opérationnelles)	1 235	1 052
Autres produits et charges sans incidence sur la trésorerie	644	460
Produits financiers nets hors coût de l'endettement	(44)	(42)
Capacité d'autofinancement opérationnelle avant impôt	1 835	1 470
Variation du besoin en fonds de roulement	(3)	113
Impôts payés	(281)	(313)
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles	1 551	1 270

Flux de trésorerie liés aux activités d'investissements

(en millions d'euros)	2018	2017
Investissements corporels et incorporels	(1 078)	(879)
Acquisitions de filiales	(630)	20
Cessions de filiales	1	21
Dividendes reçus	39	42
Autres flux liés aux activités d'investissement	32	(92)
Flux de trésorerie utilisés pour les activités d'investissement	(1 636)	(888)

L'année 2018 a été marquée par des investissements corporels et incorporels à hauteur de 1 078 millions d'euros pour le Groupe ADP, dont 924 millions d'euros pour la maison-mère (801 millions d'euros en 2017) et 142 millions d'euros pour ses filiales (78 millions d'euros en 2017).

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

- ◆ la construction d'un système de convoyage, de tri et de sécurisation des bagages sous le satellite S3 du terminal 2E (livré au 3^{ème} trimestre 2018)
- ◆ la poursuite de la construction d'un système de convoyage, de tri et de sécurisation des bagages sous le satellite S4 du terminal 2E ;
- ◆ la poursuite de la rénovation du terminal 2B et sa jonction avec le terminal 2D ;
- ◆ les travaux préparatoires à la construction du CDG Express ;
- ◆ la construction de la jonction de satellites internationaux du terminal 1 ;
- ◆ la construction de l'immeuble de bureaux Baïkal ;
- ◆ l'achat d'équipements d'inspection des bagages de soute au standard 3 lié à la réglementation européenne ;
- ◆ la mise au standard des sanitaires ;
- ◆ l'extension des aires India ;
- ◆ la refonte de l'ambiance du hall L du terminal 2E ;
- ◆ l'orientation ;
- ◆ la refonte des commerces du hall L du terminal 2E ;
- ◆ les travaux de mise aux normes des systèmes de traitement des eaux pluviales ;
- ◆ l'installation de mires de guidages et d'écrans d'information ("timers") à destination des pilotes et intervenants en piste;
- ◆ la réhabilitation de la gare RER CDG1 à Roissy-CDG.

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

- ◆ la poursuite des travaux de construction de la jonction entre les terminaux Sud et Ouest ;
- ◆ la mise en conformité réglementaire du tri bagages Est du terminal Sud ;
- ◆ l'extension du Hall 1 d'Orly Ouest ;
- ◆ les travaux préparatoires à la rénovation de la piste 3 ;
- ◆ la reprise d'étanchéité et le renforcement du pont n°2 sous la piste 3 ;
- ◆ la restructuration du Hall B d'Orly Sud ;
- ◆ les travaux d'extension des aires Golf la création d'une base arrière taxis ;
- ◆ les travaux en prévision de la construction de la future gare du Grand Paris ;
- ◆ la construction d'un bâtiment destiné au PC Aires et PC Neige, ainsi qu'aux équipes d'exploitation du Process Avion ;
- ◆ la mise au standard des sanitaires ;
- ◆ la construction d'un centre de pilotage et de commandement opérationnel (APOC) ;
- ◆ la création d'une nouvelle zone commerciale en zone départ international à Orly Sud.

Sur l'aéroport de Paris-Le Bourget, les investissements ont porté principalement sur la construction d'un centre de formation d'apprentis AFMAE.

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

Flux de trésorerie liés aux activités de financement

(en millions d'euros)	2018	2017
Encaissements provenant des emprunts à long terme	1 064	561
Remboursement des emprunts à long terme	(392)	(253)
Dividendes versés aux actionnaires de la société mère	(342)	(261)
Autres flux provenant des activités de financement	(103)	(161)
Flux de trésorerie provenant des activités de financement	227	(114)

Endettement financier

Le ratio dette nette / capitaux propres s'établit à 85 % au 31 décembre 2018 contre 70 % à fin 2017. L'endettement financier net du Groupe ADP est en hausse, du fait de l'intégration globale de TAV Airports à 4 942 millions euros au 31 décembre 2018, contre 3 797 millions d'euros à fin 2017.

L'endettement financier net se décompose comme suit :

(en millions d'euros)	2018	2017
Dettes financières	7 065	5 911
Instruments financiers dérivés passif	63	54
Endettement financier brut	7 128	5 965
Instruments financiers dérivés actif	(21)	(27)
Créances et comptes-courants sur des entreprises mises en équivalence	(117)	(90)
Trésorerie et équivalents de trésorerie	(2 056)	(1 912)
Liquidités soumises à restriction	(84)	(188)
Dette liée à l'option de vente des minoritaires	91	50
Endettement financier net	4 942	3 797
<i>Endettement financier net / EBITDA</i>	<i>2,52</i>	<i>2,42</i>
<i>Endettement financier net / Capitaux propres (gearing)</i>	<i>85%</i>	<i>70%</i>

3.2 Comptes 2018 de la société Aéroports de Paris

Compte de résultat 2018 de la société Aéroports de Paris

<i>(en millions d'euros)</i>	2018	2017
Chiffre d'affaires	2 957	2 820
Production stockée	2	(2)
Production immobilisée	65	61
Reprise sur provisions et transferts de charges	35	42
Subventions d'exploitation	1	1
Autres produits d'exploitation	46	29
Produits d'exploitation	3 105	2 951
Achats et charges externes	(854)	(832)
Impôts et taxes	(265)	(247)
Charges de personnel	(586)	(590)
Autres charges d'exploitation	(18)	(24)
Dotations aux amortissements et provisions	(477)	(477)
Charges d'exploitation	(2 201)	(2 170)
Résultat d'exploitation	905	781
Produits financiers	106	141
Charges financières	(155)	(151)
Résultat financier	(49)	(10)
Résultat courant avant impôts	856	771
Produits exceptionnels	122	130
Charges exceptionnelles	(130)	(150)
Résultat exceptionnel	(8)	(20)
Participation des salariés	(28)	(22)
Impôts sur les bénéfices	(256)	(223)
Résultat net	564	506

Le chiffre d'affaires réalisé par la société Aéroports de Paris est en hausse de 4,9 %, à 2 957 millions d'euros en 2018 et se détaille comme suit :

(en millions d'euros)	2018	2017
Redevances aéronautiques	1 115	1 056
Revenus liés à la sûreté et à la sécurité aéroportuaire	499	487
Activités commerciales	471	442
Recettes locatives	332	324
Redevances spécialisées	255	243
Parcs et accès	173	171
Prestations industrielles	43	41
Autres recettes	71	56
Total	2 957	2 820

Les produits des redevances aéroportuares et les revenus liés à la sûreté et à la sécurité aéroportuares 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. Son 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. Son évolution est détaillée au paragraphe sur l'analyse du segment commerces et services ci-avant.

Les achats et charges externes s'élèvent à 854 millions d'euros au 31 décembre 2018 contre 832 millions d'euros l'année dernière soit une hausse de 2,6 %. Cette augmentation s'explique par l'augmentation du recours à des prestataires de service.

Les effectifs sont en légère baisse (-1,3 %) à 6 349 employés en moyenne en 2018 et les charges correspondantes sont en baisse de 0,7 %.

Les dotations aux amortissements et provisions de la société Aéroports de Paris sont stables et s'élèvent à 477 millions d'euros.

Le résultat d'exploitation est en hausse de 15,9 %, à 905 781 millions d'euros.

Le résultat financier est une charge de 49 millions d'euros en 2018, contre 10 millions d'euros en 2017.

Le résultat exceptionnel est une charge de 8 millions d'euros, en hausse de 12 millions d'euros par rapport à 2017.

Le résultat net s'établit à 564 millions d'euros, en hausse de 11,5 %.

Flux de trésorerie de la société Aéroports de Paris

(en millions d'euros)	2018	2017
Résultat d'exploitation	905	781
Dotations nettes de reprise aux amortissements et provisions pour risques et charges	438	439
Produits et charges financiers (hors endettement net)	9	(8)
Variation du besoin en fonds de roulement	(40)	3
Impôts payés minorés des impôts encaissés	(178)	(276)
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles	1 134	940
Cessions de participations	1	1
Acquisition de participations	(31)	(50)
Investissements corporels et incorporels	(924)	(791)
Variation des autres actifs financiers	(579)	(144)
Produits provenant des cessions d'immobilisations (net de la variation des créances)	1	36
Dividendes reçus	79	87
Variation des dettes et avances sur acquisitions d'immobilisations	62	(47)
Flux de trésorerie utilisés pour les activités d'investissement	(1 391)	(908)
Capital appelé non versé	-	-
Subventions reçues au cours de la période	3	6
Cessions (acquisitions) nettes d'actions propres	-	-
Dividendes distribués	(343)	(261)
Encaissements provenant des emprunts à long terme	756	504
Remboursement des emprunts à long terme	(106)	(142)
Variation des autres passifs financiers	(49)	(130)
Intérêts financiers nets versés	(105)	(105)
Flux de trésorerie provenant des activités de financement	156	(128)
Variation de trésorerie et d'équivalents de trésorerie	(102)	(97)
Trésorerie d'ouverture	1 520	1 617
Trésorerie de clôture	1 418	1 520

3.3 Événements récents

Refus d'homologation des tarifs des redevances 2019 d'Aéroports de Paris SA par l'ASI (11 janvier 2019)

Le 15 janvier 2019, Aéroports de Paris SA a pris acte de la décision n°1810-D1 de l'Autorité de supervision indépendante des redevances aéroportuaires (ASI) portant refus d'homologation des tarifs des redevances aéroportuaires, applicables à compter du 1er avril 2019, sur les aéroports de Paris-Charles de Gaulle, Paris-Orly et Paris-Le Bourget ainsi que leurs modulations, à l'exception des redevances d'assistance aux personnes handicapées et à mobilité réduite. L'ASI estime que le produit global des redevances de service public aéroportuaire sur le système d'aéroports, après prise en compte de la hausse tarifaire proposée, dépasse le coût des prestations de services rendus.

Homologation des tarifs des redevances 2019 d'Aéroports de Paris par l'ASI (6 février 2019)

Le 8 février 2019, Aéroports de Paris SA a pris acte de la décision n°1810-D2 du 6 février 2019 de l'Autorité de supervision indépendante d'homologuer les tarifs des redevances aéroportuaires applicables pour la période tarifaire 2019-2020. Ces tarifs entreront en vigueur au 1er avril 2019 et seront en hausse de 1,0% pour les aéroports de Paris-Charles de Gaulle et Paris-Orly et de 3,52 % pour l'aéroport de Paris-Le Bourget.

Groupe ADP contribue au projet de liaison CDG Express

Le gestionnaire d'infrastructures CDG Express ("GI CDG Express"), détenu à parts égales par Groupe ADP, SNCF Réseau et la Caisse des Dépôts et Consignations, a signé avec l'Etat français le contrat de concession de travaux relatif au projet de liaison CDG Express. Au titre de ce contrat, GI CDG Express est chargé de financer, concevoir, construire puis entretenir pendant 50 ans la liaison CDG Express. Celle-ci permettra de relier la gare de l'Est à Paris à l'aéroport Paris-Charles de Gaulle en 20 minutes. Groupe ADP sera engagé à financer le projet par le biais d'apport en fonds propres pour 134 millions d'euros et une avance remboursable non renouvelable pour un montant maximum de 150 millions d'euros.

Trafic du mois de janvier 2019

En janvier 2019, le trafic de Paris Aéroport est en hausse de 1,9 % par rapport au mois de janvier 2018 avec 7,7 millions de passagers accueillis, dont 5,4 millions à Paris-Charles de Gaulle (+2,9 %) et 2,4 millions à Paris-Orly (-0,4%).

⁷ Hors redevances d'assistance aux personnes handicapées et à mobilité réduite déjà homologuées dans le cadre de la décision n°1810-D1 du 11 janvier 2019.

3.4 Perspectives

Politique de distribution de dividendes

Le Conseil d'Administration du 14 février 2019 a arrêté les comptes annuels sociaux et consolidés au 31 décembre 2018. Lors de cette séance, il a décidé de soumettre au vote de la prochaine Assemblée Générale annuelle, devant se réunir le 20 mai 2019, la distribution d'un dividende de 3,70 euros par action, au titre de l'exercice 2018 minoré des 0,7€ par action d'acompte sur le dividende 2018, versé le 10 décembre 2018. Sous réserve du vote en Assemblée Générale annuelle, la date de mise en paiement interviendrait le 11 juin 2019, avec un détachement du coupon prévu le 7 juin 2019. Ce dividende correspond à un taux de distribution de 60 % du résultat net part du Groupe de l'exercice 2018

4 RISQUES ET GESTION DES RISQUES

4.1 Introduction

Le plan stratégique "Connect 2020", prolongement naturel du Contrat de Régulation Économique (CRE) signé avec l'État pour la période 2016-2020, fixe les objectifs du Groupe ADP sur la même période. Ces objectifs portent sur les activités régulées et non régulées du groupe. Pour les atteindre, un processus de pilotage a été instauré autour d'indicateurs définis au niveau du groupe et déclinés par entité.

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

Le dispositif de gestion des risques et de contrôle interne vise la correcte appréhension des risques inhérents aux activités du groupe et, en conséquence, l'élaboration de réactions adaptées.

4.2 Le dispositif de gestion des risques et de contrôle interne

Présentation générale

Une démarche globale

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

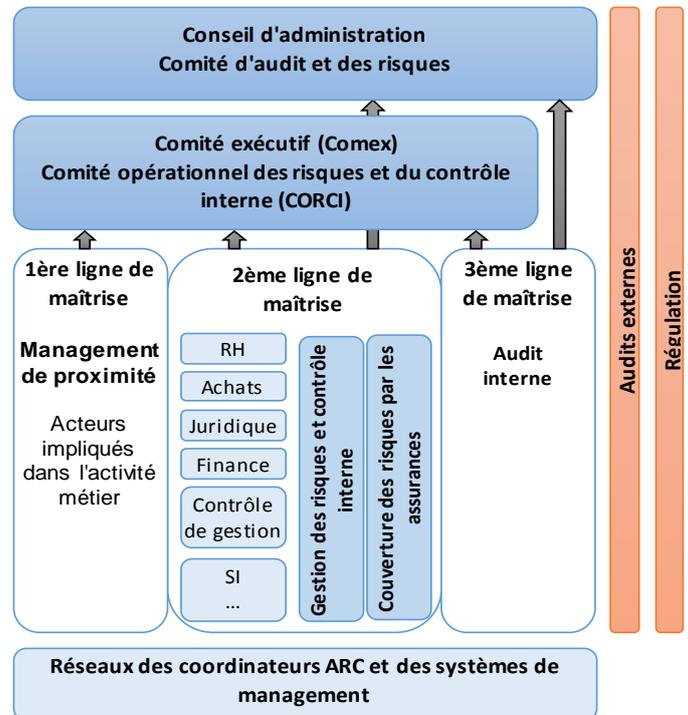
Gouvernance et périmètre des dispositifs

La démarche est pilotée par la Direction sécurités et maîtrise des risques rattachée au secrétariat général groupe et par la Direction de l'audit rattachée au Président-directeur général.

Elle s'appuie sur :

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

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



Le périmètre de ce dispositif couvre en 2018 le groupe et ses filiales contrôlées de façon exclusive à l'exception d'Airport International Group ("AIG") et de Merchant Aviation dont l'intégration est prévue en 2019.

Description du dispositif de gestion des risques et de contrôle interne

Les fondements du dispositif

- ◆ Le Groupe ADP a retenu l'éthique et la compliance comme principes de gouvernance. Le déploiement du programme éthique et compliance du groupe est porté par la Direction de l'éthique, créée en 2018 et rattachée au Président directeur général, et par la Direction juridique et des assurances. Ce programme est décrit dans le paragraphe "La gouvernance et l'éthique" du chapitre "Informations sociales, environnementales et sociétales" du rapport de gestion 2018.
- ◆ Deux chartes encadrent le dispositif global au sein du groupe. Elles portent sur :
 - la gestion des risques et du contrôle interne : la charte indique que le groupe applique les dispositions du cadre de référence publié par l'Autorité des marchés

¹ En 2018, les entités correspondent aux directions de la société Aéroports de Paris et à ses filiales contrôlées de façon exclusive.

financiers (AMF) en 2007 et actualisé en juillet 2010,

- l'audit interne : la charte est fondée sur les normes internationales et le code de déontologie de l'audit interne qui sont diffusés en France par l'Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne (IFACI) et qui constituent le cadre de référence international de l'audit interne.

- ◆ Un référentiel de gestion des risques, décrivant la méthodologie pour le groupe, complète le dispositif.

La gestion des risques

Ce dispositif a pour objectif de donner à l'ensemble des parties prenantes une vision globale des risques majeurs du groupe et de leur niveau de maîtrise.

A ce titre, la cartographie des risques est actualisée annuellement ; elle permet d'identifier les risques majeurs, de les hiérarchiser, de les traiter et d'assurer le suivi des actions identifiées. Les risques sont évalués en fonction de leur impact et de leur fréquence, compte tenu des éléments de maîtrise existants. Ils sont ensuite hiérarchisés selon leur criticité. Les risques majeurs et les risques dits inacceptables¹ sont traités en priorité. Après avoir été revue en comité opérationnel des risques et du contrôle interne (CORCI), la cartographie groupe est soumise au Comex puis présentée au comité d'audit et des risques et au conseil d'administration.

La cartographie des risques groupe prend en compte les enjeux RSE identifiés par l'étude de matérialité réalisée en 2018 et décrits dans le paragraphe "Dialogue avec les parties prenantes : étude de matérialité des enjeux RSE" du chapitre "Informations sociales, environnementales et sociétales" du rapport de gestion 2018.

La continuité d'activité et la gestion de crise

Le Groupe ADP a mis en place une démarche de continuité d'activité et de gestion de crise visant à améliorer la maîtrise des risques extrêmes.

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

En matière de gestion de crise, le dispositif du Groupe ADP vise à assurer la continuité du commandement du groupe et la qualité de sa réponse lors de la survenance d'événements

subis et inattendus. Il doit contribuer à maintenir au mieux les activités à des niveaux de qualité satisfaisants en restant conforme aux obligations de sûreté et de sécurité. Un livret décrit le dispositif de permanence de direction et de gestion de crise du groupe. Par ailleurs, des exercices de crise sont réalisés plusieurs fois par an pour éprouver l'efficacité du dispositif, les retours d'expérience permettant des améliorations.

Le contrôle interne

L'objectif du contrôle interne est de contribuer à la maîtrise des risques, à l'efficacité des opérations du groupe et à l'utilisation efficiente de ses ressources.

L'approche retenue par le Groupe ADP est celle du déploiement du contrôle interne par processus transverses en s'appuyant sur :

- ◆ les systèmes de management existants dans certaines entités,
- ◆ En 2018, l'ensemble des entités dotées d'un système de management qualité et environnement, sont certifiées ISO 9001 et ISO 14001 version 2015.
- ◆ les dispositifs de contrôle interne mis en œuvre pour les autres.

Les assurances

Les conséquences financières de certains risques peuvent être couvertes par des polices d'assurance lorsque leur ordre de grandeur le justifie et selon la disponibilité de couvertures à des conditions acceptables.

La Direction juridique et des assurances porte la politique générale des assurances groupe (voir infra), supervise le recours à l'assurance dans le groupe et joue un rôle de coordination et d'expertise dans ce domaine en France et dans le monde.

La surveillance périodique du dispositif

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

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

Les incidents majeurs

Les incidents majeurs ou incidents liés aux risques inacceptables sont recensés par les entités du groupe (filiales détenues à 100%). Un bilan de ces incidents déclarés est adressé tous les semestres au Président-directeur général et au Directeur général exécutif.

¹ Le groupe définit des risques qui, quel que soit leur niveau de criticité, sont inacceptables. Ils font l'objet d'un suivi particulier et les

différentes entités sont tenues d'avoir une extrême vigilance à leur égard.

L'audit interne

Il a pour objectif de donner, en toute indépendance, à l'entreprise et au groupe une assurance raisonnable sur le degré de maîtrise de ses opérations, de lui apporter ses conseils pour les améliorer, et de contribuer à créer de la valeur ajoutée.

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

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

Il est rendu compte à ces mêmes instances des suivis :

- ◆ des plans d'actions des audits internes,
- ◆ des conclusions tirées des audits réalisés au sein d'Aéroports de Paris SA par des instances de contrôle et de surveillance externes (à l'exception des audits de systèmes de management).
- ◆ La Direction de l'audit groupe a mis en place une collaboration avec les équipes d'audit d'interne de TAV Airports et d'Airport International Group ("AIG").

Les structures externes de contrôle

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

Par ailleurs, la société Aéroports de Paris est soumise à des contrôles spécifiques en raison de son caractère d'entreprise détenue majoritairement par l'État. Ainsi, la Cour des Comptes, la Commission des affaires économiques de l'Assemblée Nationale et du Sénat, le Contrôle général économique et financier, le Conseil général de l'environnement et du développement durable, notamment, exercent une surveillance dans les domaines financiers, de gestion et de contrôle interne (voir paragraphe 19.1 du document de référence 2018).

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

En outre, pour l'obtention ou le maintien des certifications de leurs systèmes de management, les différentes entités du groupe concernées, 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.

La société Aéroports de Paris fait aussi l'objet d'évaluations par les agences de notation financière et extra-financière.

Limites

Le dispositif de gestion des risques et de contrôle interne ne peut fournir qu'une assurance raisonnable et non absolue

quant à la maîtrise globale des risques et des objectifs du groupe. En effet, il existe des limites inhérentes à ces dispositifs, notamment les incertitudes pesant sur l'environnement international et les éventuels dysfonctionnements liés à une erreur ou une défaillance humaine.

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

Les dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne relatifs à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière relèvent des domaines financier et du contrôle de gestion ainsi que du domaine comptable. À ce titre, sont principalement concernées la Direction finances, gestion et stratégie et la Direction des comptabilités, qui relèvent du pôle Finances, stratégie et administration.

Responsabilité des acteurs

La **Direction finances, gestion et stratégie** assure le pilotage 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 est en charge du pilotage de la trajectoire financière du Groupe, assure des missions d'expertise financière et d'études prospectives, est responsable de la gestion de la trésorerie et de la dette et est en charge de la communication financière. Elle fournit à la Direction générale et aux différentes directions et filiales des informations et des analyses financières leur permettant de piloter leurs performances. Elle contribue à la fixation et au suivi d'objectifs financiers et à la détermination d'éventuelles actions correctrices.

La Direction finances, gestion et stratégie s'appuie sur une filière de contrôleurs de gestion (filiale finances, gestion et stratégie) dont elle assure l'animation.

La **Direction des comptabilités** met à la disposition des instances de décision de la société des informations comptables et financières leur permettant de piloter leurs performances. Elle a la responsabilité de la production des comptes sociaux et consolidés en conformité avec les normes comptables françaises et internationales, 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.

Processus et supports

Pilotage du groupe

Pilotage stratégique

Le processus de pilotage stratégique intégré repose sur la mise en avant de la stratégie comme outil de cadrage et d'orientation de l'exercice budgétaire ainsi que sur l'alignement entre les objectifs du groupe à court et moyen terme, le budget et le reporting. La Direction finances, gestion et stratégie conduit le processus d'analyse stratégique et le processus de planification opérationnelle des objectifs stratégiques, et en assure le suivi.

La Direction finances, gestion et stratégie est en charge de l'alignement des objectifs financiers des filiales et participations sur ceux du groupe, ainsi que du pilotage et du contrôle financiers des filiales et des participations. Disposant d'une vision globale de leur activité, elle se prononce sur l'alignement des projets avec les objectifs stratégiques du groupe et exerce des arbitrages.

Concernant les marchés non aéroportuaires, la Direction finances, gestion et stratégie s'appuie sur l'analyse préalable de la Direction de l'immobilier et de la Direction clients pour, respectivement, les activités immobilières et les co-entreprises commerciales.

Cette organisation s'accompagne d'un dispositif de reporting participant au pilotage du groupe et de la société. Le dispositif de pilotage du groupe est en cours de révision afin d'une part de l'adapter à son nouveau périmètre, élargi depuis la prise de contrôle de TAV Airports et de Airport International Group ("AIG") par Aéroports de Paris, et d'autre part de prendre en compte le rôle d'ADP International.

Processus de validation de la stratégie et des investissements

Les dispositifs de pilotage du groupe s'appuient sur une comitologie institutionnelle et managériale au sein de la maison mère.

Le comité de la stratégie et des investissements et le comité d'audit et des risques, émanations du conseil d'administration d'Aéroports de Paris, formulent auprès de ce dernier des avis, respectivement :

- ◆ sur la définition et la mise en œuvre des orientations stratégiques du Groupe ADP,
- ◆ sur la pertinence de la politique financière du groupe ainsi que sur l'efficacité de la gestion des risques.

Leurs attributions sont précisées dans le règlement intérieur du conseil d'administration d'Aéroports de Paris (voir paragraphe 16.1 du document de référence 2018).

Deux comités internes à la société, relatifs aux investissements, présidés par le Président-directeur général, s'inscrivent 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 terme 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 métier. Cet exercice est de nature à assurer la cohérence entre les orientations stratégiques par activité, les schémas et plans associés et le programme pluriannuel d'investissements ;

- ◆ le comité des engagements (COE), organisé autour de deux COE spécialisés :
 - le COE portant sur le périmètre d'Aéroports de Paris, qui examine systématiquement les projets d'investissements corporels et incorporels dépassant 3 millions d'euros, les décisions d'engagements fermes d'investissements financiers réalisés par la Société, ainsi que ses principaux contrats en recettes ;
 - le COE portant sur le périmètre des filiales et participations, qui examine les décisions d'investissement et de désinvestissement réalisés par l'ensemble des filiales et participations au-delà d'un certain seuil.

Tout projet d'investissement majeur fait l'objet d'une instruction par une instance interne de validation, notamment pour ADP International et ADP Ingénierie, avant passage en COE d'Aéroports de Paris. C'est également le cas des projets d'investissement de TAV Airports.

De même, tout projet de cette nature est examiné par le conseil d'administration de la filiale concernée, avant examen par le conseil d'administration d'Aéroports de Paris.

Ces dispositifs se déroulent dans le respect des obligations de consultation des IRP (instances représentatives du personnel).

Etablissement des comptes et consolidation

Référentiels

L'ensemble des processus comptables 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.

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 octobre sont également revus dans le cadre de ces missions.

De plus, les responsables des entités du groupe¹ attestent semestriellement par la signature d'une lettre d'engagement, de l'exactitude des informations comptables communiquées, afférentes à leur périmètre de responsabilité.

Budget et reporting

Budget (OPEX/CAPEX) et rolling forecast (OPEX)

La Direction finances, gestion et stratégie établit et transmet chaque année au plus tard début août à l'ensemble des directeurs et des responsables financiers de la filière finances, gestion et stratégie :

- ◆ une note de cadrage portant uniquement sur Aéroports de Paris SA et comportant les éléments visant à orienter la reprévision des investissements pour l'année en cours et le budget Capex pour l'année à venir ; elle présente également les points d'attention spécifiques et les particularités propres à la campagne budgétaire considérée ;
- ◆ une note de pré-cadrage financier du Groupe ADP pour l'année à venir, distinguant Aéroports de Paris SA et les filiales (filiales du segment "International et développement aéroportuaire", filiales commerciales, filiales immobilières et Hub One).

Le *rolling forecast* (*révisions de prévisions*) , introduit depuis la clôture de février 2017, est appliqué au compte de résultat du Groupe ADP, chacune des entités consolidées remontant à la Direction finances, gestion et stratégie ses nouvelles prévisions. En permettant une actualisation mensuelle de la prévision du point de sortie au 31 décembre en fonction des dernières informations disponibles, le *rolling forecast* renforce la fiabilisation des prévisions financières et l'optimisation du pilotage financier du groupe.

Quant à eux, les investissements d'Aéroports de Paris SA font l'objet de deux reprévisions annuelles ; le *rolling forecast* portant sur les investissements sera mis en place ultérieurement.

Reporting : tableau de bord COMEX

La Direction finances, gestion et stratégie produit tous les mois hormis pour les clôtures des mois de janvier et juillet un tableau de bord destiné au Comex. Il intègre le *rolling forecast* et s'appuie dans ses commentaires sur les notes d'analyse établies par les entités.

Communication financière

En tant qu'émetteur de l'information réglementée, la Direction finances, gestion et stratégie exerce une maîtrise de l'élaboration et de la diffusion des messages à caractère financier. Elle est chargée de valider, avec la Direction juridique et des assurances, les projets de communication contenant une « information sensible », c'est-à-dire une information financière ou juridique, ou ayant des implications financières ou juridiques, une indication chiffrée et/ou une

information susceptible d'avoir une influence sur le cours de bourse de la société Aéroports de Paris.

Une procédure portant sur la communication financière du Groupe ADP vise à garantir la fiabilité de l'information financière et à s'assurer du respect par le groupe de ses obligations dans ce domaine. Un calendrier annuel des principales obligations périodiques du groupe en matière de communication comptable, financière et vis-à-vis des actionnaires, est établi par la Direction juridique et des assurances et diffusé en interne. En complément, un calendrier annuel des publications financières réglementées périodiques est établi par la Direction finances, gestion et stratégie ; il est publié auprès de l'AMF et disponible sur le site du Groupe ADP.

Le Groupe ADP communique son information réglementée via un diffuseur agréé par l'AMF. Son principal canal de diffusion de la communication financière est son site Internet (www.groupeadp.fr), complété par un ou plusieurs médias sociaux (Twitter, Facebook,...) dans le respect de la recommandation AMF publiée dans le guide de l'information permanente et de la gestion de l'information privilégiée². Les mandataires sociaux ont été destinataires d'une charte d'utilisation de la procédure de communication financière actuelle. Une harmonisation des pratiques de communication financière de TAV Airports avec celles du Groupe ADP se poursuit.

Système d'information

La Direction des systèmes d'information assure, pour les directions concernées du pôle Finances, stratégie et administration :

- ◆ l'expertise technique des systèmes d'information comptables et financiers (l'expertise fonctionnelle étant assurée par les directions dites "métier"), leur administration et leur support ;
- ◆ la maîtrise d'œuvre des projets informatiques dans ce domaine.

Elle effectue la transcription du référentiel de gestion analytique d'Aéroports de Paris, piloté par la Direction finances, gestion et stratégie, dans les schémas de gestion.

Les dispositifs et procédures de contrôle interne 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.

Politique générale d'assurance du groupe

Le Groupe ADP estime bénéficier à ce jour de couvertures d'assurance raisonnables, dont le niveau de franchise est

¹ Il s'agit des directions d'Aéroports de Paris SA et des sociétés consolidées par le groupe.

² Guide de l'information permanente et de la gestion de l'information privilégiée DOC-2016-08.

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 compter du 1^{er} avril 2018, à 1 750 millions d'euros par événement et/ou par année selon les garanties. Cette police comporte également une garantie de 150 millions de dollars pour couvrir les conséquences du risque de guerre et autres périls. Ce montant de garantie de 150 millions de dollars est complété par une police particulière souscrite par Aéroports de Paris pour un montant de 1 350 millions de dollars.

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

Dommages aux biens et risques de construction

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

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

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

Un certain nombre de biens du groupe ne peuvent pas, en raison de leur nature, faire l'objet de couvertures d'assurance dommages aux biens. Il s'agit en particulier des pistes, des zones de circulation des avions, de certains ouvrages de

génie civil et des ouvrages d'art. Ces derniers sont couverts, mais pour un montant maximal annuel de 30 millions d'euros.

Principales polices bénéficiant directement aux filiales de la société

Des polices de responsabilité civile professionnelle ont été souscrites pour le compte d'ADP International, d'ADP Ingénierie, Hub One, Airport International Group ("AIG") et les différentes filiales immobilières, à l'effet de couvrir leurs activités opérées, selon les cas, en France ou à l'étranger.

4.3 Facteurs de risques

Les principaux risques auxquels le Groupe ADP est confronté à la date du présent rapport sont décrits succinctement ci-après. Des actions sont mises en œuvre afin de les maîtriser.

Les facteurs de risques, présentés par catégorie, sont classés par ordre d'importance décroissant à la date du présent rapport. L'ordre est apprécié en fonction de l'ampleur de l'impact potentiel et de la probabilité d'occurrence de chacun des risques.

Pour les risques extra-financiers, les politiques et actions mises en œuvre ainsi que les résultats relevés sont développés dans le chapitre intitulé "Informations sociales, environnementales et sociétales".

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

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

Risques stratégiques

Risques à l'international

IDENTIFICATION DU RISQUE	SUIVI ET GESTION DU RISQUE
<p>Le Groupe ADP réalise une partie significative de ses activités à l'étranger par l'intermédiaire de ses filiales et de ses participations.</p> <p>Ces activités exposent le groupe aux risques inhérents aux opérations internationales qui sont liées :</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ au contexte géopolitique et économique des principales zones géographiques dans lesquelles le groupe est implanté, ◆ aux risques légaux, fiscaux et de conformité, ◆ aux risques de change, ◆ aux risques liés à la gestion des actifs ; en Turquie, l'ouverture du nouvel aéroport d'Istanbul, inauguré en octobre 2018, entraîne la fin anticipée de la concession de l'aéroport d'Atatürk, à partir du 3 mars 2019, ◆ à l'exposition aux phénomènes naturels exceptionnels. 	<p>Depuis 2017, ADP International, filiale à 100% d'Aéroports de Paris, est en charge de la gestion des activités internationales du Groupe ADP : investissements, opérations aéroportuaires et ingénierie-innovation.</p> <p>De plus, pour asseoir son développement à l'international, ADP International s'appuie sur trois bureaux régionaux : à New-York pour la Zone Amériques, à Hong-Kong pour la Zone Asie et à Istanbul pour la zone Moyen Orient. Il a par ailleurs acquis le bureau d'études Merchant Aviation en juillet 2018 afin de renforcer l'activité d'ingénierie du groupe aux États-Unis.</p> <p>En Jordanie, ADP International a acquis le contrôle exclusif d'Airport International Group ("AIG"), concessionnaire de l'aéroport international Queen Alia à Amman, en portant sa participation dans le capital à 51 % en avril 2018.</p> <p>Cette organisation vise à apporter un relais de croissance essentiel, pour l'atteinte des objectifs de création de valeur définis par le plan stratégique du Groupe ADP, Connect 2020.</p> <p>Concernant la fin de la concession de l'aéroport d'Atatürk, le groupe TAV Airports a été officiellement informé par l'autorité de l'Aviation civile turque qu'il serait indemnisé suite à l'ouverture du nouvel aéroport d'Istanbul avant le 2 janvier 2021, date de fin du contrat de bail actuel. Le Groupe TAV prépare également "l'après-Atatürk" en déployant les activités de ses filiales de service dans nouvelles géographies.</p> <p>Le Groupe TAV a par ailleurs acquis en mai 2018 49 % du capital de la société concessionnaire de l'aéroport d'Antalya en Turquie, deuxième aéroport de Turquie en termes de trafic international, acquisition qui constitue un véritable relai de croissance pour TAV.</p> <p>Le processus d'intégration contribue également à la maîtrise des risques à l'international en 2018 via:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Un programme de rapprochement avec TAV au travers de son intégration dans les principaux processus financiers du Groupe (notamment la mise en place du rolling forecast, coordination de la communication financière) ◆ L'intégration de TAV et AIG au plan stratégique Connect-2020 (définition des feuilles de route / indicateurs stratégiques à l'horizon 2020) et à la revue Stratégique Groupe annuelle ◆ Le contrôle des investissements et de la stratégie sur le périmètre international organisé autour des Comités des Engagements, et le Comité de la Stratégie et des Investissements ◆ L'intégration sur les volets juridiques et fiscaux. Intégration des fonctions comptables d'ADP International et d'ADP Ingénierie au processus comptable d'ADP SA initié en 2018 <p>En outre, le contrôle interne et le pilotage du périmètre international ont été renforcés par la revue des projets à chaque étape clé par ADP International.</p> <p>Par ailleurs, le Groupe ADP mène une politique fiscale alignée avec les standards de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) contribuant à lutter contre des situations d'évasion fiscale. Ce point est développé dans le paragraphe "La lutte contre l'évasion fiscale" du chapitre "Informations sociales, environnementales et sociétales".</p>

Risques liés à la satisfaction clients

IDENTIFICATION DU RISQUE	SUIVI ET GESTION DU RISQUE
<p>La satisfaction des clients est une priorité pour le Groupe ADP. Elle constitue un enjeu de qualité de service, un des fondamentaux du métier de gestionnaire aéroportuaire.</p> <p>Compte tenu de l'environnement concurrentiel du Groupe ADP, un faible niveau de qualité de service pourrait affecter la satisfaction client et donc l'attractivité de ses plates-formes.</p>	<p>La satisfaction client est au cœur du plan stratégique Connect 2020. En effet, l'objectif du groupe est de devenir l'une des références aéroportuaires européennes en matière de qualité de service¹.</p> <p>Afin d'optimiser l'expérience du passager dans les aéroports franciliens, la Direction clients déploie une stratégie «Connecting client 2020 » qui se décline autour de quatre axes :</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ élever la qualité de service au niveau des meilleurs aéroports européens notamment en fluidifiant le parcours de ses passagers. Parmi les actions 2018 : <ul style="list-style-type: none"> - la réduction de l'attente aux contrôles aux frontières, notamment par le déploiement de SAS PARAFE², - la mise en place d'une nouvelle orientation pour les clients (signalétique et mobiliers), - le déploiement du dispositif d'accueil dans les aérogares, ◆ 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 de services singulière, notamment par : <ul style="list-style-type: none"> - l'enrichissement des services aux clients, - l'offre culturelle de son musée, - l'offre de boutiques et restauration avec des marques qualitatives et renommées pour proposer une large gamme de points de vente aux voyageurs. <p>Par ailleurs, les grands projets d'aménagement des plates-formes parisiennes contribuent à créer une expérience unique.</p> <p>A l'international, cinq aéroports gérés par le Groupe ADP ou qui bénéficient de contrats d'assistance technique conclus avec le groupe, se sont distingués parmi les meilleurs du monde au classement ASQ/ACI (Airport Service Quality décerné par l'Airport Council International) 2017. Il s'agit des aéroports de Zagreb (Croatie), d'Amman (Jordanie), de Mazatlán (Mexique), de l'île Maurice et de Médine (Arabie Saoudite). Ces deux derniers aéroports ainsi que celui de Skopje (Macédoine) ont été mis à l'honneur dans le classement Skytrax 2018.</p>

¹ La qualité de service est mesurée par la note globale ACI/ASQ, indicateur de qualité de service aéroportuaire (Airport Service Quality) réalisé par l'Airport Council International.

² PARAFE est un service de passage automatisé aux frontières proposé au sein des aéroports Paris-Charles-de-Gaulle et Paris-Orly.

Risques liés aux investissements d'aménagements et de capacités

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

Risques liés à l'environnement concurrentiel

IDENTIFICATION DU RISQUE	SUIVI ET GESTION DU RISQUE
<p>Les aéroports gérés par le Groupe ADP sont, de par leurs implantations géographiques respectives et, de par la nature du trafic traité, en concurrence avec les principales plateformes de correspondance (hubs).</p> <p>Ainsi, à titre d'exemple, les plates-formes franciliennes du groupe sont en concurrence avec :</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ les principaux hubs européens et du Moyen-Orient, ◆ les grands aéroports européens pour l'accueil des liaisons intercontinentales directes, ◆ des aéroports desservant l'Ile-de-France, pour l'accueil de compagnies à bas coûts, ◆ les trains à grande vitesse pour les trajets de moins de trois heures depuis et vers Paris. <p>Le développement de l'attractivité de l'ensemble des aéroports du Groupe ADP est un enjeu majeur pour celui-ci. Voir le paragraphe du chapitre 6 "Concurrence" du document de référence 2018.</p>	<p>L'évolution du marché du trafic aérien mondial est suivie par la Direction finances, gestion et stratégie et par ADP International.</p> <p>La conquête de parts de marché à travers une recherche proactive de trafic constitue un axe stratégique de l'action du Groupe ADP, à Paris et à l'international.</p> <p>Le plan stratégique Connect 2020 exprime cette volonté, porté, entre autres, par la Direction clients. A Paris, notamment, cette direction a mis en place des mesures incitatives visant à promouvoir le développement de nouvelles routes et/ou fréquences des compagnies passagers et cargo.</p> <p>Par ailleurs, Le Groupe ADP a conclu un partenariat avec Atout France, la Mairie de Paris et la Région Ile-de-France pour promouvoir l'attractivité de Paris et de la France.</p>

Risques liés à la structure du portefeuille clients

IDENTIFICATION DU RISQUE	SUIVI ET GESTION DU RISQUE
<p>Les principaux aéroports du Groupe ADP étant ceux du Système Aéroportuaire Francilien, l'exposition au risque se concentre essentiellement sur les plateformes de Paris-Charles-de-Gaulle et de Paris-Orly dont le principal client est le groupe Air France-KLM¹, membre de l'alliance Skyteam.</p> <p>En 2018, il a représenté environ 43,6% du chiffre d'affaires de la société Aéroports de Paris et 45,9 millions du trafic passagers des aéroports Paris-Charles de Gaulle et Paris-Orly.</p> <p>Un changement de la stratégie du groupe AF-KLM, notamment dans l'organisation de son réseau de correspondance, la fermeture, le transfert de certaines de ses activités (passagers, cargo, maintenance...), une évolution significative de la typologie de ses passagers, des difficultés financières, une grève de ses salariés ou une dégradation de la qualité de ses services pourraient impacter significativement les résultats d'Aéroports de Paris.</p>	<p>Une politique active de développement des dessertes depuis et vers Paris (voir supra "Risques liés à l'environnement concurrentiel") ainsi que l'engagement d'élever la qualité de service au niveau des meilleurs aéroports européens visent à attirer de nouvelles compagnies aériennes afin de diversifier le portefeuille clients et de diminuer ainsi la dépendance du Groupe ADP au groupe AF-KLM.</p>

¹ Groupement : Air France-KLM, Hop!, Transavia

Risques liés à l'éthique et la compliance – Risque extra-financier

IDENTIFICATION DU RISQUE	SUIVI ET GESTION DU RISQUE
<p>Au regard des attentes en matière d'éthique et de conformité (loi Sapin II, loi Potier, standards existants...), l'enjeu pour le Groupe ADP est double :</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ déployer à tous les niveaux une culture Ethique et Compliance, ◆ renforcer le programme d'éthique et conformité afin de répondre aux standards notamment internationaux. 	<p>Le déploiement du programme d'éthique et compliance du Groupe ADP est piloté par la Direction de l'éthique, créée en 2018, en collaboration avec la Direction juridique et des assurances. Ces deux directions s'appuient sur des référents "éthique et compliance" pour décliner le programme dans les principales filiales du groupe.</p> <p>Ce programme repose sur les 7 piliers suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ l'exemplarité du management, ◆ la réalisation de cartographies des risques liés à l'éthique et la compliance et relatives au devoir de vigilance, ◆ le suivi du déploiement du programme par les instances au niveau du groupe et des filiales, ◆ la définition et la diffusion des politiques, règles et méthodes et le partage des engagements avec ses partenaires (notamment via la signature de la charte RSE d'Aéroports de Paris SA par ses fournisseurs), ◆ le dispositif d'alerte accessible depuis une plate-forme à tous les collaborateurs du groupe ainsi qu'à ceux des fournisseurs, ◆ la formation, la sensibilisation et la communication auprès de tous les collaborateurs du groupe notamment par la prochaine mise à disposition d'un e-learning, ◆ le contrôle du dispositif éthique et compliance, notamment par la réalisation du premier baromètre du climat éthique. <p>Les objectifs, politiques et réalisations du risque extra-financier lié à l'éthique et la compliance, sont décrits dans le paragraphe "La gouvernance et l'éthique" du chapitre "Informations sociales, environnementales et sociétales" du rapport de gestion 2018.</p>

Risques liés à la régulation économique

IDENTIFICATION DU RISQUE	SUIVI ET GESTION DU RISQUE
<p>Les missions d'Aéroports de Paris s'inscrivent dans le cadre du contrat de régulation économique (CRE), conformément aux articles L.6325-2 du code des transports et R.224-4 du code de l'aviation civile.</p> <p>Le CRE 2016-2020, a été signé avec l'État le 31 août 2015.</p> <p>Le plafond d'évolution des redevances aéroportuaires tient compte notamment de prévisions de coûts, de recettes, d'investissements ainsi que d'objectifs de qualité de service. La réglementation prévoit que l'exploitant d'aéroports reçoive, sur le périmètre régulé, une juste rémunération des capitaux investis, appréciée au regard du coût moyen pondéré de son capital.</p> <p>Cependant aucune assurance ne peut être donnée quant aux taux d'évolution des redevances que l'État l'autorisera à appliquer au-delà de 2020. En outre, en cas de circonstances induisant un bouleversement de l'économie du contrat, le CRE pourrait être révisé ou résilié de manière anticipée.</p> <p>De surcroît, l'Autorité de supervision indépendante des redevances aéroportuaires est chargée, en vertu de l'article R. 224-7 du code de l'aviation civile, d'homologuer les tarifs annuels de redevances proposés par Aéroports de Paris.</p> <p>Même en présence d'un contrat de régulation économique définissant les conditions d'évolution des tarifs de redevances aéroportuaires, et en dépit des termes du code de l'aviation civile, l'ASI est susceptible de remettre en cause les éléments qui fondent la proposition tarifaire, sous le contrôle du juge administratif.</p> <p>Enfin, les décisions tarifaires et décisions d'homologation peuvent faire l'objet de recours en annulation devant le juge administratif.</p>	<p>En support du CRE 2016-2020, le plan stratégique Connect 2020 fixe les objectifs du Groupe ADP sur la période 2016-2020.</p> <p>La Direction finances, gestion et stratégie est garante de l'exécution du CRE, en cohérence avec le plan stratégique. Elle assure le pilotage stratégique et financier du groupe qui est organisé autour de feuilles de route.</p> <p>De surcroît, Aéroports de Paris consulte annuellement les compagnies aériennes sur les sujets de qualité de service, de programme d'investissement et de proposition tarifaire lors de commissions consultatives économiques.</p> <p>La proposition tarifaire est ensuite soumise à l'Autorité de supervision indépendante des redevances aéroportuaires (ASI) pour homologation.</p> <p>Pour la période tarifaire 2019-2020, l'ASI a refusé d'homologuer la première proposition tarifaire présentée par Aéroports de Paris. Aéroports de Paris a soumis une seconde proposition tarifaire en vue de son homologation et étudie les suites à donner au premier refus opposé par l'ASI. Dans l'hypothèse où l'ASI refuserait d'homologuer cette seconde proposition, les tarifs de la période 2018-2019 seraient reconduits à l'identique pour la période 2019-2020.</p>

Risques liés aux évolutions législatives et réglementaires

IDENTIFICATION DU RISQUE	SUIVI ET GESTION DU RISQUE
<p>Le Groupe ADP est soumis à un ensemble de lois nationales et internationales, et règlements en constante évolution dans un grand nombre de domaines (sûreté, sécurité, environnement, éthique...) qui diffèrent selon les pays dans lesquels le groupe est implanté.</p> <p>Ces évolutions peuvent avoir un impact sur les activités, la responsabilité et l'image du groupe, et générer des coûts de mise en conformité.</p> <p>Les évolutions réglementaires concernent notamment les risques liés à :</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ la régulation économique, ◆ l'éthique et la compliance, ◆ la sûreté, ◆ la sécurité aéroportuaire, ◆ la sécurité des personnes et des biens, ◆ la protection de l'information et à la cyber sécurité. 	<p>Pour la France et l'Europe, la Direction des affaires publiques, rattachée au Secrétariat général du groupe, effectue la veille législative et réglementaire. En charge des relations institutionnelles, elle a structuré, conformément à la loi Sapin II sur la transparence des relations entre les représentants d'intérêts et les pouvoirs publics, les échanges du groupe avec les parlementaires nationaux et européens, les ministères, les administrations de tutelle, et les instances de l'Union européenne.</p> <p>Pour ses autres pays d'implantation, la Direction juridique et des assurances d'Aéroports de Paris SA veille à la conformité du groupe aux normes internationales.</p>

Risques liés à l'intégration territoriale – Risque extra-financier

IDENTIFICATION DU RISQUE	SUIVI ET GESTION DU RISQUE
<p>Dans une dynamique de croissance du trafic aérien mondial, l'enjeu des plates-formes du Groupe ADP est de capter ces flux dans un environnement concurrentiel. Des projets d'infrastructures et d'aménagements sont nécessaires pour accueillir la croissance du trafic et permettre le développement du groupe. Or, le développement du trafic a un impact environnemental, économique et social sur les parties prenantes, en particulier sur les territoires sur lesquels ils seront réalisés.</p> <p>L'absence de prise en compte et de réponse à ces enjeux territoriaux pourrait entraver le développement de l'activité du groupe.</p>	<p>"Nourrir et partager la croissance durable", notamment avec les territoires, est une des priorités du plan stratégique Connect 2020 du Groupe ADP.</p> <p>Aussi, le groupe veille-t-il, en particulier pour ses plates-formes franciliennes, à :</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ alléger son empreinte environnementale ainsi que celle de ses partenaires (voir infra "les risques liés à l'environnement"), ◆ instaurer un dialogue constructif avec ses parties prenantes, notamment grâce aux maisons de l'environnement de Paris-Charles de Gaulle et de Paris-Orly, ◆ partager la valeur créée par le développement de l'activité aéroportuaire avec les territoires, au bénéfice de leurs collectivités territoriales, de leurs entreprises et de leurs habitants. <p>Aéroports de Paris SA s'implique dans des collectifs partenariaux regroupant l'ensemble des parties prenantes, telle que le GIP Emploi Hubstart pour le Grand Roissy le Bourget, pour :</p> <ul style="list-style-type: none"> - favoriser le développement économique du territoire en attirant de nouveaux projets et des entreprises, - contribuer au développement, notamment international, des entreprises locales, - favoriser l'accès à l'emploi des habitants notamment grâce à des dispositifs de formation adaptés, - promouvoir et renforcer l'attractivité territoriale pour offrir un environnement compétitif et attractif pour les entreprises, les employés et les habitants. <p>Un collectif partenarial existe également à Orly (Orly International).</p> <p>La concertation publique volontaire relative au développement de Paris-Charles de Gaulle et au projet du terminal 4 est l'occasion de mettre en avant ces dispositifs et de les compléter au vu des propositions faites par les parties prenantes.</p> <p>Par ailleurs, la Fondation Groupe ADP accompagne des projets d'intérêt général sur les territoires d'implantation du groupe en France et à l'international, comme au Maroc, à Maurice, à Madagascar..., avec pour thématique prioritaire l'éducation à travers la lutte contre l'illettrisme et la prévention du décrochage scolaire et ce, essentiellement auprès des publics défavorisés.</p> <p>Les objectifs, politiques et réalisations de ce risque extra-financier sont décrits dans le paragraphe "Politique envers les territoires" du chapitre "Informations sociales, environnementales et sociétales" du rapport de gestion 2018.</p>

Risques liés à l'environnement – Risque extra-financier

IDENTIFICATION DU RISQUE	SUIVI ET GESTION DU RISQUE
<p>Compte tenu de son activité, le Groupe ADP est exposé à des risques environnementaux de nature externe et interne :</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ les risques liés aux effets du changement climatique : la survenance d'événements liés à des phénomènes naturels ou des conditions météorologiques exceptionnelles pourrait avoir un impact important sur l'activité du groupe. <p>Ces événements pourraient perturber le fonctionnement des infrastructures aéroportuaires de manière directe, par la réduction des capacités d'exploitation ou par la fermeture temporaire des installations. Ils pourraient aussi avoir un impact sur le fonctionnement des compagnies aériennes, des prestataires de services essentiels ou des réseaux névralgiques nécessaires au fonctionnement du groupe (électricité, eau, routes, carburants...).</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ les risques liés à l'activité du groupe concernent notamment les pollutions (rejets dans l'air, l'eau, les sols, les bruits) et la gestion des déchets, l'utilisation des ressources (eau, énergie), la protection de la biodiversité et l'aménagement durable. <p>La non prise en compte de ces enjeux pourrait négativement affecter le développement du groupe.</p> <p>Par ailleurs, les activités du Groupe ADP sont soumises à une réglementation imposant de respecter des normes toujours plus strictes, lesquelles pourraient augmenter le coût de mise en conformité.</p>	<p>Le Groupe ADP a procédé à l'analyse et l'évaluation du risque "environnement naturel" incluant les effets du changement climatique sur les activités du groupe et conduisant à l'actualisation de ce risque en 2018. Les mesures d'adaptation au risque sont indiquées dans le paragraphe "Informations environnementales" du chapitre "Informations sociales, environnementales et sociétales" du rapport de gestion 2018.</p> <p>Afin de contribuer à la lutte contre le changement climatique, la société met en œuvre une stratégie bas-carbone décrite dans le paragraphe "La lutte contre le changement climatique" du chapitre "Informations sociales, environnementales et sociétales" du rapport de gestion 2018.</p> <p>La politique environnementale et énergétique 2016-2020 du Groupe ADP porte sur six thématiques (énergie, eau, déchets, air et émissions, biodiversité et aménagement durable). Elle intègre des objectifs ambitieux en lien notamment avec les orientations du Contrat de Régulation Economique (CRE) 2016-2020 et la loi de transition énergétique pour la croissance verte d'août 2015.</p> <p>Les objectifs, politiques et réalisations de ce risque extra-financier sont décrits dans le paragraphe "Informations environnementales" du chapitre "Informations sociales, environnementales et sociétales" du rapport de gestion 2018.</p>

Risques liés aux activités du groupe

Risques liés à la sûreté

IDENTIFICATION DU RISQUE	SUIVI ET GESTION DU RISQUE
<p>Dans un contexte de menace terroriste accrue, le groupe est exposé à la survenance d'actes malveillants perpétrés sur ses installations.</p> <p>Selon leur gravité, la survenance d'actes malveillants peut impacter :</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ l'intégrité de personnes (clients, collaborateurs, partenaires) et de biens matériels et immatériels, ◆ le niveau de trafic aérien et en conséquence le chiffre d'affaires des activités aéroportuaires, commerciales et parkings, ◆ les obligations en matière de sûreté : de nouvelles règles des autorités françaises, européennes, étrangères pourraient alourdir les exigences opérationnelles ou conduire à la prise en charge d'obligations supplémentaires. <p>En France, le niveau d'alerte du plan national de vigilance, prévention et protection face à la menace terroriste (Vigipirate) est "sécurité renforcée-risque attentat" à fin d'année.</p> <p>Avec l'entrée de vigueur de lois antiterroristes, l'état d'urgence a été levé en France en octobre 2017 et en Turquie en juillet 2018.</p>	<p>En France, pour prévenir la survenance d'actes malveillants :</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ la Direction des opérations aéroportuaires suit les obligations en matière sûreté. Elle propose la politique de sûreté et les conditions de sa mise en œuvre, et en coordonne le déploiement, ◆ un plan de renforcement de la sécurité des zones côté ville en aéroports a été partagé et mis en application avec les services compétents de l'Etat depuis 2016, ◆ la politique de sécurité opérateur (PSO) d'Aéroports de Paris a été actualisée au titre de ses obligations d'Opérateur d'Importance Vitale (OIV) et doit donner lieu à la mise à jour des plans de protection pour chacune des installations vitales de l'entreprise, ◆ des études de sécurité publique (ESP) sont réalisées conformément au code de l'urbanisme, dans le cadre de certains projets de construction ou de rénovation, ◆ enfin, face au phénomène de radicalisation en milieu aéroportuaire, des sessions de sensibilisation à la compréhension, la détection et la prévention du phénomène sont organisées à destination du personnel concerné depuis septembre 2016. <p>Par ailleurs, la société dispose d'un dispositif de gestion de crise piloté par la Direction sécurités et maîtrise des risques et réalise régulièrement des exercices de crises sur différentes thématiques pour favoriser l'efficacité du dispositif.</p> <p>Les plates-formes internationales ont mis en place des dispositifs robustes en matière de sûreté. Néanmoins le groupe opère dans des pays où le risque géopolitique reste élevé. Par conséquent ce risque est en grande partie exogène. Il nécessite un renforcement constant des dispositifs de maîtrise.</p>

Risques liés à la maintenance du patrimoine

IDENTIFICATION DU RISQUE	SUIVI ET GESTION DU RISQUE
<p>Le Groupe ADP doit mettre à la disposition de ses clients des installations en bon état de fonctionnement.</p> <p>Compte tenu de la complexité et de la densité de son patrimoine physique sur les plates-formes franciliennes (avec des capacités d'accueil en forte augmentation ces dix dernières années), la société est exposée à un risque de vétusté et de perte de valeur de ses infrastructures.</p> <p>Sur l'ensemble des plates-formes gérées par le groupe, la maintenance du patrimoine présente des enjeux en matière de sécurité, d'image, de satisfaction client (compagnies aériennes, passagers), d'efficacité opérationnelle et de relation avec le concédant (dans le cadre du cahier des charges de concession).</p>	<p>La maintenance du patrimoine et les investissements de traitement de la vétusté constituent une des priorités du plan stratégique Connect 2020 (1 milliard d'euros d'investissements alloués sur les plates-formes franciliennes) sur la période 2016-2020.</p> <p>En France, la Direction des opérations aéroportuaires pilote la politique technique (notamment en matière de maintenance et vétusté) et de l'information patrimoniale.</p> <p>L'état des plates-formes franciliennes et les ressources nécessaires à leur maintien en condition opérationnelle sont suivis en Comité Stratégique des investissements (CSI).</p> <p>Dans les autres pays d'implantation, la maintenance du patrimoine fait l'objet d'un suivi permanent dans le cadre des contrats de concession qui lient les entités internationales du groupe aux autorités concédantes.</p>

Risques liés à la sécurité des personnes et des biens – Risque extra-financier

IDENTIFICATION DU RISQUE	SUIVI ET GESTION DU RISQUE
<p>La sécurité des personnes et des biens est une priorité pour le Groupe ADP. Elle concerne essentiellement :</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ les salariés du groupe (y compris les expatriés et les collaborateurs en mission à l'étranger) en tant qu'employeur : santé et sécurité au travail, ◆ les sous-traitants intervenant sur les installations du groupe, ◆ les clients, les partenaires et tout public accueilli dans les installations. Leur sécurité pourrait être mise en cause en cas de manquement aux règles applicables et la responsabilité d'Aéroports de Paris recherchée. Cette situation pourrait également conduire à la suspension d'autorisations administratives nécessaires à l'exploitation. <p>A ce titre, la protection des biens est un élément clé de la sécurité des personnes.</p>	<p>La prévention des risques professionnels est un objectif prioritaire permanent du groupe. Les accidents du travail des salariés du Groupe ADP¹ et de ses sous-traitants sont suivis régulièrement par le comité exécutif d'Aéroports de Paris SA.</p> <p>Le plan de mobilisation vise à agir pour :</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ prévenir les accidents liés aux déplacements à pied ou en véhicule (travail et trajet), ◆ prévenir les agressions et les incivilités sur les plates-formes (avec les sans domicile fixe, taxis clandestins), ◆ lutter contre les risques psychosociaux, ◆ prévenir les risques des sous-traitants, en accordant un poids plus important aux critères de santé et sécurité dans l'attribution des marchés et en suivant leurs accidents et leurs actions de prévention. <p>Un pôle prévention central, rattaché à la Direction des ressources humaines pilote ces dispositifs, en s'appuyant sur un réseau de préventeurs présents dans les directions.</p> <p>Les actions engagées pour renforcer le management de la prévention figurent dans le paragraphe "Informations sociales" du chapitre "Informations sociales, environnementales et sociétales" du rapport de gestion 2018.</p> <p>Par ailleurs, la Direction sécurité et maîtrise des risques supervise le dispositif de protection des expatriés et des missionnaires du groupe. Ce dispositif est décrit dans la politique voyages. Des formations de sensibilisation à la sécurité à l'international le complètent.</p> <p>Depuis 2016, le Groupe ADP a déployé des mesures de sûreté (cf. supra les risques liés à la sûreté) permettant de sécuriser le côté ville des aéroports parisiens, lesquels restent sous la responsabilité de l'Etat.</p> <p>En matière de protection des personnes et des installations, des politiques de prévention sont proposées par la Direction sécurité et maîtrise des risques et la Direction des opérations aéroportuaires aux directions des aéroports franciliens. Les mesures portent notamment sur la prévention incendie des ERP et la protection sanitaire.</p>

¹ Aéroports de Paris SA et ses filiales ADP International, ADP ingénierie, Hub One et TAV Airports.

Risques liés à la sécurité aéroportuaire

IDENTIFICATION DU RISQUE	SUIVI ET GESTION DU RISQUE
<p>La sécurité de l'aviation civile est une priorité du secteur du transport aérien. Les standards de sécurité sont établis à l'échelle mondiale sous l'égide de l'Organisation de l'aviation civile internationale (OACI). Ces mesures constituent les normes et pratiques recommandées de l'OACI que les Etats signataires de la convention de Chicago du 7 décembre 1944, s'engagent à mettre en œuvre. N'étant pas directement applicables, seule leur transposition dans le droit national des Etats leur confère une valeur réglementaire.</p> <p>Pour les aéroports situés dans l'Union européenne, le cadre juridique applicable est fixé par le droit communautaire et les règles de l'Agence européenne de la sécurité aérienne (AESA) qui reprend les normes et pratiques recommandées de l'OACI. Ces bases permettent l'établissement du certificat de sécurité aéroportuaire conformément aux dispositions du règlement (CE) n°216/2008 du Parlement Européen et du Conseil du 20 février 2008.</p> <p>Pour les aéroports situés dans des Etats tiers à l'Union européenne, le Groupe ADP se soumet au processus de certification en vigueur localement.</p> <p>Le non-respect de ces normes est susceptible de mettre en cause la sécurité du transport aérien, d'empêcher l'exploitation des aéroports et d'engager la responsabilité du groupe.</p> <p>En outre, ces normes pourraient être renforcées mettant à la charge du Groupe ADP des obligations supplémentaires.</p>	<p>En tant qu'exploitant d'aéroports, le Groupe ADP assure la sécurité aéroportuaire (notamment la maintenance, l'exploitation, l'aménagement, la surveillance...) des plates-formes dont il a la responsabilité.</p> <p>En France et en Union Européenne, le groupe détient un certificat de sécurité aéroportuaire pour chacune de ses plates-formes.</p> <p>Depuis 2017, les certificats nationaux détenus par les Aéroports de Paris-Charles de Gaulle, Paris-Orly et Paris-Le Bourget ont été convertis en certificat européen de sécurité aéroportuaire¹. Par ailleurs, en application des engagements pris dans le cadre de la certification européenne, un Compliance Monitoring Manager a été désigné au sein de la Direction des opérations aéroportuaires.</p> <p>Pour l'ensemble des plates-formes qui lui sont concédées dans des Etats tiers à l'Union européenne, le Groupe ADP met en place les meilleures pratiques, conformes aux standards internationaux de l'OACI.</p>

¹ Cf. règlement communautaire n°139/2014 du 12 février 2014

Risques management organisation**Risques liés à la protection de l'information et à la cyber sécurité**

IDENTIFICATION DU RISQUE	SUIVI ET GESTION DU RISQUE
<p>La protection de l'information et des systèmes d'information constitue un enjeu majeur pour le Groupe ADP.</p> <p>En effet, les risques de fuites ou d'altération d'information par négligence, acte de malveillance, ou encore d'intrusion des systèmes d'information peuvent avoir, s'ils se réalisent, un impact très important sur l'image, la notoriété, la robustesse opérationnelle et la performance du groupe.</p> <p>Les cyberattaques mondiales de forte ampleur de plus en plus fréquentes et sophistiquées, associées à la digitalisation croissante des activités du groupe et à une ouverture du système d'information à l'écosystème aéroportuaire, sont de nature à exposer à des risques accrus.</p> <p>Par ailleurs, les nouvelles obligations réglementaires, avec notamment l'entrée en vigueur en mai 2018 du nouveau règlement européen sur la protection des données (RGPD), ont amené le Groupe ADP à déployer des plans de mise en conformité.</p>	<p>Au regard des enjeux évoqués, les dispositifs de protection des informations et des systèmes d'information du groupe s'appuient sur :</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ des politiques groupe relatives à la protection de l'information, à la protection des données personnelles et à la sécurité des systèmes d'information, chacune contribuant à la sécurité de l'information du Groupe ADP, ◆ des organisations et des gouvernances dédiées avec notamment : <ul style="list-style-type: none"> - un Comité Stratégique de la Sécurité des Systèmes d'Information (C3SI) qui définit les orientations stratégiques en matière de Sécurité SI, - un Comité Opérationnel de la Sécurité des Systèmes d'Information (COSSI) qui valide les mesures à mettre en œuvre conformément aux orientations stratégiques SSI, - un Responsable Sécurité Systèmes d'Information (RSSI) groupe qui coordonne ces instances : il représente également le groupe auprès des instances externes, - un réseau de correspondants SSI dans chacune des entités du groupe. <p>Le contexte évoqué a conduit le Groupe ADP à engager un certain nombre d'actions, dont notamment :</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ un plan de sensibilisation majeur à destination des personnels du groupe, appelé Vigie Info, ◆ un plan de mise en conformité du groupe au RGPD ayant conduit notamment à la nomination de Délégués à la protection des données (DPD) pour Aéroports de Paris et ses principales filiales¹ en 2018, ◆ un diagnostic de conformité aux obligations réglementaires de ses systèmes d'information critiques et la mise en œuvre des éventuelles actions correctives.

¹ Hub One, ADP International, ADP ingénierie

Risques liés aux ressources humaines – Risque extra-financier

IDENTIFICATION DU RISQUE	SUIVI ET GESTION DU RISQUE
<p>La réalisation de l'ambition du groupe repose notamment sur l'engagement et la mobilisation de ses femmes et de ses hommes, autour d'objectifs partagés et de valeurs communes.</p> <p>L'atteinte des objectifs et les résultats du Groupe ADP pourraient être affectés par :</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ une inadéquation des emplois et compétences aux besoins de ses activités et de son développement, ◆ une dégradation soudaine du climat social. 	<p>Les politiques Ressources Humaines (RH) contribuent directement aux priorités du plan stratégique Connect 2020 et du CRE 2016-2020, notamment en :</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ anticipant et pilotant l'évolution des organisations et des métiers, ◆ favorisant le développement des salariés et l'évolution de la culture managériale, ◆ attirant et retenant les talents, dans le respect des engagements RSE. <p>En France, Aéroports de Paris SA a négocié un nouvel accord en 2018 qui redéfinit la politique des emplois et compétences. Il vise à préparer les enjeux d'évolution des effectifs et compétences à l'horizon 2025.</p> <p>La gestion des talents et des parcours professionnels permet de :</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ répondre aux besoins stratégiques de l'entreprise et des organisations, intégrant la dimension groupe et internationale, ◆ donner de la visibilité aux collaborateurs. <p>Aéroports de Paris SA accorde une importance particulière à la qualité du dialogue social. Une étape structurante pour l'avenir et la qualité du dialogue social va être franchie, avec le travail en cours sur la transformation des instances actuelles en Conseil social et économique (CSE).</p> <p>En Turquie, TAV Airports a élaboré un plan pour accompagner les départs induits par la fin anticipée de la concession de l'aéroport d'Atatürk.</p> <p>Les objectifs, politiques et réalisations de ce risque extra-financier sont décrits dans le paragraphe "Informations sociales" du chapitre "Informations sociales, environnementales et sociétales" du rapport de gestion 2018.</p>

Risques financiers

Outre les instruments dérivés, les principaux passifs financiers du groupe sont constitués d'emprunts et de découverts bancaires, d'obligations, de dettes de location financement, de dettes fournisseurs et de contrats de location. L'objectif principal de ces passifs financiers est de financer les activités opérationnelles du groupe. Le groupe détient d'autres actifs financiers tels que des créances clients, de la trésorerie et des dépôts à court terme qui sont générés directement par ses activités.

Le groupe contracte également des instruments dérivés, principalement des swaps de taux d'intérêt. Ces instruments ont pour objectif la gestion des risques de taux d'intérêt liés au financement du groupe.

Les risques principaux attachés aux instruments financiers du groupe sont :

- ◆ le risque de marché,
- ◆ le risque de liquidité,
- ◆ le risque de crédit.

Risque de marché

IDENTIFICATION DU RISQUE	SUIVI ET GESTION DU RISQUE
<p>Risque de marché</p> <p>Le risque de marché correspond au risque que des variations de prix de marché, tels que les cours de change, les taux d'intérêt et les prix des instruments de capitaux propres, affectent le résultat du groupe ou la valeur des instruments financiers détenus.</p> <p>La gestion du risque de marché a pour objectif de gérer et contrôler les expositions au risque de marché dans des limites acceptables, tout en optimisant le couple rentabilité/risque.</p> <p>Les analyses de sensibilité aux risques de taux et au risque de change sont présentées en note 9 « Analyse des risques » des annexes aux comptes consolidés, présentées au chapitre 20 du document de référence 2018.</p>	<p>Le groupe a une politique d'exposition au risque de taux limitée. Les taux bas ont amené la Société à conserver très majoritairement sa dette à taux fixe.</p> <p>La variabilisation de la dette est étudiée au cas par cas.</p> <p>Le risque de change est traité à chaque opération, la couverture étant privilégiée.</p>
<p>Risque de taux d'intérêt</p> <p>En complément de sa capacité d'autofinancement, Aéroports de Paris a recours à l'endettement pour financer son programme d'investissements.</p> <p>L'exposition au risque de taux d'intérêt du Groupe ADP provient essentiellement de son endettement financier et, dans une moindre mesure, de son portefeuille de dérivés de taux.</p>	<p>Le risque de taux relatif à la dette est géré en modulant les parts respectives de taux fixe et de taux variable en fonction des évolutions de marché.</p> <p>La gestion de ce risque repose sur la mise en place ou l'annulation d'opérations d'échange de taux d'intérêts (swaps).</p> <p>La politique du groupe consiste à gérer sa charge d'intérêt en utilisant une combinaison d'emprunts à taux fixe et à taux variable de sorte que 50 % à 100 % de sa dette soient à taux fixe. Dans cet objectif, le groupe met en place des swaps de taux d'intérêt par lesquels il échange à intervalles déterminés la différence entre le montant des intérêts à taux fixe et le montant des intérêts à taux variable calculés sur un montant nominal d'emprunt convenu entre les parties. Ces swaps sont affectés à la couverture des emprunts.</p> <p>A fin 2018, 78% de la dette financière du groupe est à taux fixe.</p>
<p>Risque de change</p> <p>Les monnaies dans lesquelles les transactions sont libellées sont majoritairement l'euro et principalement quelques devises telles que le dollar américain, et des devises du golfe persique.</p>	<p>Depuis la prise de contrôle du groupe TAV Airports, le Groupe est exposé au risque de change. TAV Airports convertit ses états financiers dans une devise autre que sa monnaie fonctionnelle, de ce fait le principal risque de change concerne les variations de valeurs de l'euro par rapport à la livre turque (TRY) et au dollar américain. Les monnaies dans lesquelles les transactions sont essentiellement libellées sont l'euro, la livre turque, le dollar américain, ainsi que quelques devises du golfe persique liées au dollar américain par une parité fixe, telles que le rial saoudien, le dirham des Émirats arabes unis et le rial omanais.</p> <p>Afin de réduire son exposition aux variations de change, le Groupe a mis en place une politique de couverture consistant à mettre en place des instruments dérivés, neutraliser au maximum le risque de change en réduisant le solde des recettes et des dépenses dans ces monnaies, procéder, le cas échéant, à des ventes partielles de dollars pour les soldes résiduels.</p>

Risque de liquidité

IDENTIFICATION DU RISQUE	SUIVI ET GESTION DU RISQUE
<p>Le risque de liquidité correspond au risque que le groupe éprouve des difficultés à honorer ses dettes lorsque celles-ci arriveront à échéance. L'échéancier des passifs financiers est présenté en note 9 « Analyse des risques liés aux instruments financiers » des annexes aux comptes consolidés, présentées au chapitre 20 du document de référence 2018.</p> <p>Aéroports de Paris est noté par l'agence Standard & Poor's.</p> <p>Depuis le 21 mars 2014, la note long terme d'Aéroports de Paris est A+ perspective stable.</p> <p>Les emprunts obligataires libellés en euros sont cotés sur NYSE Euronext Paris.</p> <p>Aéroports de Paris pourrait être éventuellement exposé au risque de demande de remboursement par anticipation des emprunts obligataires et auprès de la Banque Européenne d'Investissement (BEI). Des clauses de changement de contrôle et de baisse de notation existent dans les contrats</p> <p>Aéroports de Paris ne dispose d'aucun programme d'EMTN (<i>Euro Medium Term Note</i>), ni de billets de trésorerie.</p>	<p>La trésorerie d'Aéroports de Paris est suivie quotidiennement. Elle fait l'objet d'un reporting mensuel auprès du Comex, portant notamment sur les opérations de financement et les placements.</p> <p>Des prévisions de trésorerie sont effectuées pluri-annuellement.</p> <p>Aéroports de Paris échange régulièrement avec l'agence de notation Standard & Poor's dans le cadre du suivi de la notation de crédit.</p> <p>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).</p> <p>Les emprunts obligataires prévoient qu'en cas d'un changement de contrôle de la société et d'un abaissement à une notation inférieure à BB+ pendant la période de changement de contrôle, chaque porteur d'obligation peut exiger le remboursement ou le rachat par l'émetteur de tout ou partie des obligations qu'il détient à leur valeur nominale.</p> <p>Compte tenu du lissage des remboursements de la dette dans le temps, la société estime être peu exposée à un risque de liquidité.</p>

Risque de crédit

IDENTIFICATION DU RISQUE	SUIVI ET GESTION DU RISQUE
<p>Risques de crédit</p> <p>Le risque de crédit représente le risque de perte financière pour le groupe dans le cas où un client ou une contrepartie à un instrument financier viendrait à manquer à ses obligations contractuelles. Ce risque provient essentiellement des créances clients, des placements et instruments dérivés, et des garanties données.</p>	<p>La direction financière analyse régulièrement les contreparties et suit les notations financières données par les agences de notation.</p>
<p>Clients et autres débiteurs</p> <p>L'exposition du groupe au risque de crédit est influencée principalement par les caractéristiques individuelles des clients. Environ 24,4% des produits du groupe se rattachent à des prestations avec son principal client Air France.</p> <p>Les éléments quantitatifs concernant les créances commerciales ainsi que l'antériorité des créances courantes sont précisés en note 9 du chapitre 20 "Analyse des risques liés aux instruments financiers" du document de référence 2018.</p>	<p>Les soldes clients font l'objet d'un suivi permanent. Par conséquent, le risque de crédit est peu significatif compte tenu des garanties dont le groupe dispose, de son dispositif de suivi du poste client et de l'application de la norme IFRS 9.</p> <p>Le groupe détermine un niveau de dépréciation de ses créances clients en fonction des pertes de crédit attendues, calculées sur la base de statistiques par nature d'activités.</p>
<p>Placements et instruments dérivés</p> <p>Concernant le risque de crédit relatif aux autres actifs financiers du groupe (trésorerie, équivalents de trésorerie, actifs financiers disponibles à la vente et certains instruments dérivés), Aéroports de Paris SA place ses excédents de trésorerie au travers d'OPCVM de type monétaire court terme.</p> <p>L'exposition maximale est égale à la valeur comptable de ces instruments.</p>	<p>Le risque de contrepartie lié à ces placements est considéré comme marginal. Concernant TAV Airports, le risque de crédit sur les fonds liquides est limité puisque les contreparties sont des banques affichant des notes de crédit élevées.</p> <p>Pour les instruments dérivés, l'exposition du groupe est liée aux défaillances éventuelles des tiers concernés qui sont, pour l'essentiel, des institutions financières de premier rang.</p>
<p>Garanties données</p> <p>Les garanties financières sont inscrites en engagements hors bilan (voir la note 14 des annexes aux comptes consolidés, présentées au chapitre 20 du document de référence 2018).</p>	<p>La politique du groupe est de n'accorder, dans la mesure du possible, des garanties financières que pour le compte de filiales détenues en totalité. Il existe des garanties accordées par le groupe au titre de la bonne exécution de ses contrats internationaux. En particulier, ADP International et TAV Airports ont accordé des engagements (nantissement d'actions, gage sur créances et nantissement de compte bancaires) dans le cadre d'emprunts bancaires contractés en vue de financer la construction et l'exploitation de certaines concessions.</p>

5 INFORMATIONS SOCIALES, ENVIRONNEMENTALES ET SOCIÉTALES

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

Depuis 2015, le Groupe ADP est, en matière de RSE, la référence européenne des plus grands gestionnaires aéroportuaires (selon une étude Ethifinance réalisée en 2015 à partir de données Sustainalytics). Son objectif : devenir la référence mondiale. Son projet : concilier croissance économique, réponse aux attentes de ses parties prenantes et protection de l'environnement.

Il mène sa politique selon les lignes directrices de la norme ISO 26000, référentiel de sa performance en matière de RSE, et en poursuit le déploiement sur le périmètre de sa principale filiale aéroportuaire, TAV Airports détenue à 46,2% depuis juillet 2017.

Sa charte RSE, signée par son président-directeur général, et la gouvernance de ses filiales détenues à 100 % s'organisent autour de 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.

Sa politique RSE couvre cinq domaines : gouvernance, capital humain, clients/achats, environnement et sociétal. En lien avec le plan stratégique du Groupe Connect 2020, elle intègre des objectifs de performance RSE, en particulier :

- ◆ la diminution de l'empreinte environnementale du Groupe ;
- ◆ la mobilisation de ses salariés ;
- ◆ la satisfaction de ses clients ;
- ◆ la progression de sa notation extra financière.

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

Les résultats de l'étude de matérialité réalisée fin 2017 via une enquête en ligne ont été publiés en 2018 sur le site internet du Groupe (parisaeroport.fr/groupe/rse/materialite-des-enjeux-rse). Adressée à 8 000 parties prenantes, l'étude comportait 23 enjeux regroupés en quatre thématiques :

- ◆ une gestion aéroportuaire exemplaire ;
- ◆ le bien-être des salariés des plates-formes ;
- ◆ la préservation de l'environnement ;
- ◆ l'engagement auprès des territoires.

2 000 parties prenantes ont répondu. Elles ont jugé très importants (note supérieure à 8/10) plusieurs thèmes RSE : bonne gouvernance et éthique des affaires, préservation des milieux naturels et qualité de l'air, lutte contre le changement climatique, sécurité au travail et sûreté, ainsi que la sécurité publique et aéroportuaire, l'accessibilité des zones aéroportuaires et la qualité de l'accueil et du service aux passagers.

Les objectifs de développement durable

Le Groupe ADP s'est fixé 11 objectifs de développement durable (ODD) en 2018, en droite ligne avec les objectifs adoptés en 2015 par l'ONU pour parvenir à un avenir meilleur et plus durable d'ici 2030 :

- ◆ l'éducation de qualité (objectif 4 de l'ONU) ;
- ◆ l'égalité entre les sexes (objectif 5 de l'ONU) ;
- ◆ l'accès à l'eau salubre et à l'assainissement (objectif 6 de l'ONU) ;
- ◆ l'accès de tous à une énergie propre et d'un coût abordable (objectif 7 de l'ONU) ;
- ◆ le travail décent et la croissance économique (objectif 8 de l'ONU) ;
- ◆ l'innovation et les infrastructures (objectif 9 de l'ONU) ;
- ◆ les villes et communautés durables (objectif 11 de l'ONU) ;
- ◆ la consommation responsable (objectif 12 de l'ONU) ;
- ◆ les mesures de lutte contre les changements climatiques (objectif 13 de l'ONU) ;
- ◆ la préservation et la restauration des écosystèmes terrestres (objectif 15 de l'ONU) ;
- ◆ les partenariats pour la réalisation des objectifs (objectif 17 de l'ONU).

Un programme d'actions et un reporting dédiés seront déployés à partir de 2019.

La lutte contre l'évasion fiscale

Présent dans une vingtaine de pays, le Groupe ADP déploie sa politique fiscale selon trois grands principes :

- ◆ la prévalence de l'activité économique ;
- ◆ la juste imposition des opérations ;
- ◆ la maîtrise des risques fiscaux.

Sa politique s'aligne sur les standards de l'OCDE qui visent d'une part à localiser et imposer les revenus là où s'exerce l'activité, d'autre part à améliorer la transparence et le degré d'information en matière de prix de transfert, via notamment le CBCR fiscal (Country by Country Reporting, déclaration pays par pays) pour éliminer toute situation d'évasion fiscale. Par principe, le Groupe rejette en effet les investissements dans les paradis fiscaux ou les pays considérés comme fiscalement non coopératifs sauf si ces investissements sont motivés par des raisons d'activités économiques réelles (par exemple implantation aéroportuaire) autres que les économies d'impôts (pour plus d'information, consulter le site internet

<https://www.parisaeroport.fr/groupe/rse/gouvernance>).

La gouvernance et l'éthique

Pour le Groupe ADP, l'éthique et la compliance recouvrent le respect des lois et règlements et des quatre valeurs du Groupe : la confiance, l'engagement, l'audace, l'ouverture. En 2018, le Groupe ADP a déployé un plan d'actions Éthique et compliance validé par le Comité exécutif ainsi que par le Conseil d'administration et son Comité d'audit et des risques. L'éthique et la compliance relevant d'abord d'un changement de culture plutôt que d'un changement de procédures, ce plan accorde une large part à l'exemplarité du management, à la sensibilisation et à la formation mais aussi à la compréhension de la perception des collaborateurs. Il repose sur 7 axes mis en œuvre dès 2018.

Le devoir de vigilance ainsi que la prévention de la corruption et des conflits d'intérêts sont les priorités définies pour 2018 et 2019.

Les risques liés à l'Éthique et la compliance sont décrits dans le chapitre Risques et gestion des risques.

Une direction Éthique a été créée pour piloter ces missions au sein d'Aéroports de Paris et ses filiales.

Le plan de vigilance

Aéroports de Paris et TAV Airports sont signataires du Pacte mondial de l'ONU (Global Compact), Aéroports de Paris est également signataire, depuis 2015, de la charte de la Mobilisation pour la défense de l'égalité contre le racisme portée par le Défenseur des droits.

La loi du 27 mars 2017 instaure une obligation de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordre à l'égard de leurs filiales ainsi que de leurs sous-traitants et fournisseurs afin de prévenir les atteintes graves aux droits humains et aux libertés fondamentales, à la santé et à la sécurité des personnes ainsi qu'à l'environnement.

Les filiales et sociétés contrôlées au sens de l'article L. 233-16 du code de commerce¹ sont concernées ainsi que les prestataires de premier rang avec lesquels le Groupe entretient une relation commerciale établie et pour lesquels des cartographies des risques sociaux, environnementaux et éthiques au regard de la corruption ont été réalisées.

Le plan de vigilance comporte des mesures pour les sites en France, les filiales et pour les fournisseurs. Tous les collaborateurs du Groupe et des fournisseurs peuvent recourir au dispositif d'alerte déployé en 2018.

Mesures applicables aux sites en France

Une cartographie consolidée des risques environnementaux pour nos plateformes de Paris-Charles de Gaulle, Paris Orly et Paris-Le Bourget a été réalisée. Elle a été établie à partir des analyses environnementales, des événements survenus, du suivi de notre politique environnementale et énergétique et des cartographies des risques réalisées pour chacune des plateformes.

Cette cartographie a permis:

- ◆ d'identifier les principaux risques en matière d'environnement (pollution des sols, eau, aménagements, déchets, air) auxquels sont sujets nos 3 plateformes;
- ◆ de coter chacun des risques
- ◆ de lister les moyens de maîtrise mis en place en place pour chaque risque

Mesures pour les filiales

La direction de l'Éthique a travaillé en étroite collaboration avec la direction Juridique et des Assurances pour établir le niveau de conformité des filiales internationales. En cohérence avec le référentiel ISO 26 000 qui reprend les grandes thématiques de la loi, l'état des lieux a permis d'identifier, pour AIG et TAV Airport, les lois locales, les risques détectés et les actions déjà engagées relatives :

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

- ◆ aux droits de l'homme : principes fondamentaux et droits du travail ;
- ◆ aux relations et conditions de travail : relations employeurs/employés, conditions de travail et protection sociale, santé et sécurité du travail, développement des ressources humaines et formation professionnelle ;
- ◆ à l'environnement : prévention de la pollution, suivis environnementaux, atténuation des changements climatiques, protection de la biodiversité et des écosystèmes, gestion du bruit.

A partir de cet état des lieux, des groupes de travail seront organisés pour déterminer les modalités et les délais selon lesquels les filiales pourront mettre en œuvre les grands engagements du Groupe qui ne seraient pas déjà totalement pris en compte. Des points réguliers permettront de suivre l'avancement de ces projets.

Mesures applicables aux fournisseurs

La charte RSE Fournisseurs (périmètre Aéroports de Paris)

Déployée depuis 2014 et signée par tous les fournisseurs sous contrat, la charte RSE fournisseurs permet de promouvoir et de partager avec eux les grandes orientations, les valeurs et les engagements RSE du Groupe ADP.

En 2018, la charte a été revue afin d'intégrer les exigences renforcées fixées par la loi anticorruption (loi Sapin 2) et par la loi sur le devoir de vigilance pour la prévention des risques RSE sociaux, environnementaux, énergétiques. Les audits et plans de suivi ont aussi été renforcés dans cette nouvelle version de la charte associée à tous les nouveaux contrats depuis novembre 2018.

La cartographie des risques achats sur le volet social

Cette cartographie identifie par segment d'achat les prestations les plus à risque quant à leur impact social. Pour ces segments à forts enjeux sociaux, des critères permettent l'analyse de la performance sociale des entreprises dans les domaines de la Santé sécurité au travail, de la Politique de l'emploi et du management RH. Les entreprises candidates à un appel d'offres déposent des mémoires comportant leurs engagements sur leurs pratiques sociales dans le cadre de leur contrat. Les engagements en matière de RSE fait l'objet d'une notation des offres des candidats dont la pondération représente 5 à 10% de la note globale.

Leurs mémoires sont analysés par une experte de la direction des Ressources humaines qui assiste aux négociations et qui, pendant les auditions, challenge les soumissionnaires sur leurs réponses et leurs pratiques.

En phase d'exécution, certains marchés présentant un risque social et un risque d'image forts sont soumis à des audits sociaux pour minimiser les risques. En place depuis 2014, ces audits sont menés par un cabinet externe indépendant spécialisé. Ils permettent de challenger les fournisseurs et de les faire progresser pendant la durée du contrat sur les

facteurs importants pour Aéroports de Paris. Ils donnent lieu à des restitutions aux fournisseurs, qui doivent proposer un plan d'actions correctives pour résorber les problèmes identifiés et progresser. L'avancée des plans d'action est analysée en lien avec les prescripteurs. Ces audits couvraient plus de 60 % du chiffre d'affaires des marchés de service d'exploitation (sûreté, nettoyage, sécurité, espaces verts, etc.) et des marchés de maintenance et plus de 88 % des marchés de travaux VRD en 2018.

La cartographie des risques achats sur le volet environnemental

Suite à la mise à jour de 2017 (à partir de l'étude de matérialité achats de 2016), la direction des achats a poursuivi en 2018, la mise en conformité de la cartographie des risques achats avec la loi Potier du 27 mars 2017. Elle a pour finalité d'identifier les prestataires en fonction des produits/prestations fournis au regard des enjeux que s'est fixé ADP-SA et de dégager les actions à mener au besoin pour les fournisseurs les plus à risque afin de mettre en place les plans de vigilance adéquats.

Cette nouvelle cartographie s'appuie sur une méthodologie robuste :

- ◆ identification des risques et principaux enjeux environnementaux pour Aéroports de Paris SA : changement climatique, pollution de l'air, consommation et pollution de l'eau, biodiversité (pollution des sols, artificialisation, déforestation) production de déchets, épuisement des ressources ;
- ◆ puis cotation (probabilité de survenance du risque X impact) de chaque segment d'achats (plus de 170 segments).

Suite à cette cotation un plan d'action est en cours d'élaboration pour couvrir les risques identifiés. Parmi les actions à engager figure notamment le renforcement des exigences environnementales à l'égard des fournisseurs lors des passations de marché avec l'ajustement des grilles de notation RSE existantes utilisées pour leur sélection. Ces grilles RSE, spécifiques aux principaux segments d'achats, servent à mesurer le niveau de maturité des candidats et à leur attribuer une note sur cet item (comprise entre 5 et 10 % de la note).

L'approche cycle de vie et un critère de performance énergétique intégrés aux achats

Une procédure interne achats RSE-environnement a également été déployée en 2018 pour intégrer l'approche cycle de vie au processus achat, conformément aux exigences de la version 2015 de la norme ISO 14001. Cette approche prend en compte les impacts environnementaux à chaque étape du cycle de vie pour les différentes catégories d'achat.

De plus, la direction des Achats et la direction Environnement, RSE et Territoires ont ciblé les familles d'achats à plus fort risque par leur impact sur la consommation énergétique et sensibilisé les prescripteurs et acheteurs afin d'intégrer un critère spécifique reposant sur la performance énergétique.

Un guide a été déployé pour identifier les critères pertinents par grands segments "énergivores". Pour ces derniers, le critère de performance énergétique est intégré aux consultations lors des notations des offres, il est distinct du critère RSE.

Un dispositif d'alerte élargi aux collaborateurs des fournisseurs
Le dispositif d'alerte Éthique (cf. chapitre Éthique et compliance : les sept piliers du plan d'actions) a été ouvert aux collaborateurs des fournisseurs conformément à la loi Potier (devoir de vigilance).

Les droits de l'homme

Adhérent depuis 2003 au Pacte Mondial de l'ONU avec, depuis 2015, le statut Advanced Level, le Groupe ADP s'engage dans toutes ses activités à respecter notamment la déclaration universelle des droits de l'homme. Dans ses objectifs de développement durable, il a retenu les objectifs n°4 de l'ONU : « assurer l'accès équitable de tous à une éducation de qualité et promouvoir les possibilités d'apprentissage tout au long de la vie » et n° 5 : « parvenir à l'égalité entre les sexes et autonomiser toutes les femmes et les filles ».

Le Groupe ADP est également signataire, depuis 2015, de la charte de la Mobilisation pour la défense de l'égalité contre le racisme portée par le Défenseur des droits.

Notre filiale TAV est adhérente du Pate mondial de l'ONU depuis 2015 avec le niveau GC Active.

La lutte contre la corruption

En 2018, le Groupe ADP a déployé son plan d'actions Éthique et compliance validé par le Comité exécutif ainsi que par le Conseil d'administration et son Comité d'audit et des risques.

Résolu à asseoir son développement sur des principes témoignant de son engagement éthique, le Groupe ADP a formalisé fin 2016 ses règles de déontologie dans une charte de Lobbying responsable, disponible sur son site internet. De plus, il est inscrit, depuis 2017, sur le Répertoire des représentants d'intérêts tenu par la Haute Autorité pour la transparence de la vie publique conformément à la loi Sapin II.

Transparency International a désigné en 2017 TAV Airport comme la société la plus performante en matière de mesure anti-corruption, de transparence et de reporting en Turquie.

Éthique et compliance : les sept piliers du plan d'actions

Le plan d'actions Éthique et compliance intègre la lutte contre la corruption. Il repose sur sept piliers.

- ◆ L'exemplarité du management : En 2018, l'ensemble des membres du COMEX (intégrant ADP International) ont pris l'engagement écrit de déployer le plan d'actions Éthique et compliance sur leurs périmètres de responsabilité. Ces engagements écrits ont été dupliqués pour les filiales TAV Airport, AIG, ADP Ingénierie et Hub One. De plus, via une lettre adressée au top management, le président-directeur général du Groupe a lancé la procédure Cadeaux et Invitations.
- ◆ La cartographie des risques : Le risque Éthique et compliance a été jugé significatif pour le Groupe compte tenu de ses expositions Groupe à l'international. La direction de l'Éthique a initié, avec la direction Sécurités et maîtrise des risques, un travail pour renforcer la pédagogie sur la cartographie des tiers et des risques corruption en 2019.
- ◆ Une gouvernance dédiée : La direction de l'Éthique a été créée en 2018. Sa directrice est rattachée au président-directeur général ce qui garantit son indépendance notamment pour le traitement des alertes. La direction de l'Éthique définit et pilote le plan d'actions Éthique et compliance avec la direction Juridique et des Assurances. Pour décliner le plan dans les filiales du Groupe, ces directions s'appuient sur les référents Éthique & compliance d'ADP International, d'ADP Ingénierie, de TAV Airport, d'AIG et de Hub One ainsi que sur les relais Éthique et compliance nommés dans les directions d'Aéroports de Paris. Le programme est suivi dans les différentes instances du Groupe : Comité exécutif, Comité d'entreprise, Conseil d'administration (et son Comité d'audit et des risques).
- ◆ La définition et la diffusion de politiques, règles et méthodes :
 - Intégré au règlement intérieur, le code de déontologie d'Aéroports de Paris SA a été diffusé, via les sites intranet et internet, sous forme d'un document de communication intitulé « Code de conduite Éthique et compliance Groupe ». Il intègre des bonnes pratiques, des zones de vigilance et des interdictions ainsi que des exemples de cas concrets. Début 2019, il sera diffusé de façon personnalisée aux collaborateurs d'Aéroports de Paris SA. Les filiales françaises disposent d'un code de conduite propre. Pour le périmètre international, un code de conduite traduit en sept langues a été diffusé au sein des filiales.
 - Au niveau du Groupe, les procédures Embargos, Cadeaux et invitations, Conflits d'intérêts ont fait l'objet d'une première diffusion. Ce corpus sera renforcé en 2019.
 - En 2018, les 13 procédures définies pour l'international, traitant notamment d'évaluation des tiers, de facilitation de paiement, de politique d'embargo, etc.,

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

ont été déployées dans les filiales internationales contrôlées par le Groupe.

- ◆ Un dispositif d'alerte : Accessible depuis le 1er octobre 2018 aux collaborateurs du Groupe et à ceux de ses fournisseurs, la plate-forme d'alerte (<https://report.whistleb.com/fr/adp>) répond aux exigences de la loi Potier (devoir de vigilance) et de la loi Sapin II (lutte contre la corruption). Intégrée à la plate-forme, une charte encadre les critères de recevabilité des alertes et définit la protection des lanceurs d'alerte. Elle a fait l'objet d'un audit aux côtés de Transparency International. L'accessibilité de la plate-forme et la protection des lanceurs d'alerte ont été valorisées par une communication Groupe au niveau de la France et des filiales TAV, AIG, ADP Ingénierie, Hub One.
- ◆ La formation et la sensibilisation : Un site intranet et un site internet (parisaeroport.fr/groupe/groupe-strategie/ethique-et-compliance) dédiés au plan d'actions Éthique et compliance ont été lancés en décembre 2018. S'y ajoute, un e-learning en cours de réalisation. Il intégrera plusieurs modules portant en priorité sur les enjeux de l'éthique et de la compliance, la lutte contre la corruption, les conflits d'intérêts, les cadeaux et invitations.
- ◆ Le contrôle du dispositif Éthique et compliance : Un baromètre du climat éthique été réalisé en 2018 pour la première fois afin de mesurer la perception des collaborateurs à l'égard de l'éthique, en particulier du conflit d'intérêts et de la corruption. Il sert aussi à mesurer le niveau de notoriété et de confiance dans le système d'alerte.

Aéroports de Paris est par ailleurs adhérent de Transparency International et du Cercle Éthique des Affaires ce qui permet de nourrir les réflexions sur l'Éthique au sein du Groupe.

Cartographie des fournisseurs à risque sur les aspects éthique et corruption

Dans le cadre de la démarche pilotée par la déontologue Groupe, la direction des Achats d'Aéroports de Paris SA a défini, conformément à la loi, une méthodologie pour évaluer les risques de corruption dans le domaine des achats, à la fois en préalable à la contractualisation et en cours d'exécution du contrat.

Le niveau d'exposition à la corruption est déterminé à partir de l'analyse de cinq facteurs de risque : secteur d'activité, typologie de transaction (procédure et contractualisation), opportunité des affaires (qualité et niveau de la relation commerciale), risque pays, statut et notoriété des interlocuteurs et parties prenantes.

A partir de cette analyse, une cartographie des fournisseurs à risque sur les aspects éthique et corruption a été établie. 100 % des fournisseurs déjà sous contrat avec Aéroports de Paris SA ont ainsi été analysés en 2018 et aucune non-conformité majeure n'a été décelée. Un plan d'actions est en cours de déploiement pour améliorer les quelques situations à risques identifiées.

En 2019, l'objectif est de poursuivre la démarche en se concentrant sur les fournisseurs nouveaux entrants.

Mesure et amélioration continue de la performance : notations et indices

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

La performance est évaluée par une agence de notation extra-financière sollicitée depuis 2005 pour Aéroports de Paris et depuis 2014 pour les principales filiales du groupe. En 2018, l'agence Ethifinance a réalisé la notation d'Aéroports de Paris et des filiales ADP Ingénierie, ADP international et Hub One, sur les domaines de la gouvernance d'entreprise, l'éthique des affaires, l'environnement, l'engagement sociétal, le capital humain, les clients et les achats. En hausse de 4 points entre 2016 et 2018, la notation du groupe s'établit à 86 sur 100, niveau « excellence » du barème d'Ethifinance. Les scores d'Aéroports de Paris et des filiales progressent.

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

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

Le Groupe ADP est présent dans plusieurs indices d'investissement socialement responsable, notamment le *Dow Jones Sustainability Index World* et *Europe* avec, pour ce dernier, une note de 70/100 en 2018.

Le Groupe ADP est aussi présent dans les indices ISR Euronext Vigeo Eiris Europe 120 et Eurozone 120 (depuis 2012), FTSE4GOOD (depuis 2015), MSCI (depuis 2012), Ethibel (depuis 2009), Oekom Prime (depuis 2014).

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

En 2018, le Groupe ADP a été noté B dans l'évaluation (de A à D) du Carbon Disclosure Project (CDP).

5.2 Informations sociales

Analyse des risques et étude de matérialité

Le Groupe ADP a établi sa cartographie des risques, qui comprend notamment ceux liés aux ressources humaines. Le contexte général se caractérise par les priorités définies par le Plan stratégique Connect 2020 et le Contrat de Régulation Economique (CRE) 2016-2020, auxquelles les politiques RH contribuent directement :

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

L'année 2018 a été marquée par les projets d'évolution de l'actionariat, la négociation sur la gestion prévisionnelle des emplois et compétences (GPEC) et sur la transformation des instances représentatives du personnel : Conseil social et économique (CSE).

Dans ce cadre, les risques RH identifiés dans la cartographie Groupe concernent :

- l'adéquation des ressources humaines,
- le climat social,
- la sécurité des personnes et des biens.

Cette analyse a été mise en relation et perspective avec l'étude de matérialité réalisée en 2018. Celle-ci met notamment en avant les enjeux d'attractivité employeur et la gestion des parcours, l'approfondissement du dialogue et le climat social, la sécurité et la santé au travail. Egalité professionnelle femmes-hommes et diversité sont aussi positionnées ainsi que la qualité de vie des salariés du groupe et des entreprises partenaires.

Le Groupe réaffirme sa volonté d'améliorer et de poursuivre les actions engagées notamment dans ces deux derniers domaines, afin d'atteindre les objectifs qu'il s'est fixés.

Politiques et résultats

L'entreprise inscrit donc ses politiques et ses actions pour répondre à ces enjeux, de manière globale et dans le périmètre du Groupe.

En 2018, l'effectif moyen du Groupe ADP comprend celui de TAV Airports ainsi que celui de la société AIG (Jordanie),. acquise en 2018.

Répartition géographique

Répartition géographique des salariés du Groupe (hors TAV Airports)	2018	2017 pro forma
France	7 076	7 143
Union européenne hors France	2	3
Reste de l'Europe	0	0
Amérique du Nord	4	2
Amérique du Sud	9	9
Moyen-Orient	686	157
Asie du Sud-Est, Inde, Chine	19	10
Afrique	24	18
Total (hors TAV Airports)	7 820	7 342
Effectif TAV Airports	18 097	16 836
Effectif total Groupe	25 917	24 178

Les politiques et actions se déclinent ainsi :

- 1) politique générale des ressources humaines
- 2) adéquation des ressources humaines
- 3) diversité
- 4) dialogue et climat social
- 5) santé et sécurité au travail, qualité de vie au travail

1) Politique générale

La politique de ressources humaines a 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. Elle s'élargit progressivement à l'échelle du groupe : gestion de la mobilité, des parcours professionnels et des compétences, cohérence des rémunérations.

Elle participe à l'accompagnement des transformations du Groupe ADP, à l'amélioration de son fonctionnement, à la dynamique du développement durable et à la maîtrise des risques.

Pour atteindre ses objectifs d'optimisation et de maîtrise des charges de personnel, le dispositif de pilotage de la masse salariale s'accompagne d'une vision emploi et compétences, dont l'ambition a été revue en 2018 dans le cadre de la définition d'un nouvel accord pour les années 2019 – 2021. En effet, l'évolution des effectifs implique qu'un plan de sécurisation des compétences soit mis en place, afin d'anticiper des départs, notamment dans les cœurs de métiers d'exploitation et aéroportuaire.

Enfin, le Groupe ADP met l'accent sur la réduction des accidents du travail.

2) L'adéquation des ressources humaines

Le Groupe ADP 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. Il accompagne les salariés pour une meilleure adaptation à ces évolutions dans le respect des engagements sociaux de l'entreprise.

La politique s'appuie sur la GPEC et la gestion des talents, et sur l'attractivité, comprenant la Marque employeur, le développement managérial et les rémunérations.

La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC)

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

Un nouvel accord a été négocié en 2018 et signé le 16 janvier 2019) afin de préparer les enjeux d'évolution des effectifs et compétences à l'horizon 2025. Il redéfinit la politique des emplois et compétences et identifie les leviers nécessaires à l'accompagnement de l'évolution des métiers, selon trois axes principaux :

1. **Être présent sur l'ensemble des compétences de la chaîne de valeur aéroportuaire, en se recentrant sur les compétences à plus forte valeur ajoutée et d'expertise, permettant d'assurer le pilotage** de l'ensemble des activités
2. **Sécuriser le renouvellement des compétences** au travers de **leviers internes** (parcours professionnels centrés sur les compétences critiques, orientation / reconversion des salariés vers les métiers répondant aux besoins de l'entreprise) **et de leviers externes** favorisant le turnover (recrutements externes, accompagnement des projets de mobilités externes et départs en retraite)
3. **Acquérir et développer de nouvelles compétences** : compétences internationales, digital, gestion des données, compétences transverses

(management transverse, gestion de projet, optimisation des processus...).

L'élaboration et la mise en œuvre des dispositifs prévus par ces accords collectifs constituent un facteur clé de la performance économique de l'entreprise, directement liée à l'adéquation des compétences et à l'engagement des salariés.

Par ailleurs, la démarche intègre les composantes de la diversité, détaillées au § 3 ci-dessous.

La gestion des talents

Elle comprend la gestion des parcours professionnels, le "Graduate program", la formation, le développement managérial.

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

En plus des outils existants favorisant la mobilité : immersions, espace métiers, "matinales" dédiées (28 en 2018, au bénéfice de plus de 500 personnes), la direction des ressources humaines a poursuivi en 2018 la mise en œuvre des trois chantiers de gestion des talents :

- ◆ mise à jour du processus des revues de carrière et leur déploiement,
- ◆ construction des principes de gestion des parcours professionnels s'appuyant sur les besoins de l'organisation à court et moyen terme et l'identification des postes clés.
- ◆ process de revue de gestion des talents à l'international.

En 2018, le groupe ADP, dans le cadre de ses projets d'évolution des métiers de l'accueil a mis en place une cellule de reclassement interne afin d'accompagner le repositionnement des collaborateurs. Par ailleurs, des dispositifs d'accompagnement à la mobilité ont été mis en œuvre afin d'accompagner les collaborateurs ayant un projet de mobilité à l'extérieur de l'entreprise (Mobilité externe sécurisée).

La mobilité est en effet la deuxième des priorités en matière d'emploi. Elle est suivie au niveau des directions d'accueil, accompagne le redéploiement des organisations à venir, et fait l'objet d'analyses très fines des caractéristiques des besoins, pour la société Aéroports de Paris, le Groupe ADP et à l'international. En 2018, la progression du taux de mobilité a été inscrite dans les objectifs de l'ensemble des acteurs de la fonction RH.

L'accompagnement dans la prise de poste, pour les cadres nouvellement embauchés ou promus, se fait notamment lors des « journées d'intégration des cadres ». Un dispositif similaire est en place pour les non cadres et pour les alternants. Ils sont intégrés dans le dispositif global d'accueil "On boarding", qui comprend différents modules d'information, d'échanges et de sensibilisation.

Pour TAV Airports, l'adaptation des ressources aux évolutions de l'activité de la société, en particulier la fermeture de l'aéroport Atatürk d'Istanbul se traduit par l'élaboration d'un plan d'accompagnement des départs qui en résultent mais aussi pour conserver les compétences nécessaires à l'activité des autres plateformes aéroportuaires exploitées.

"Graduate program"

Le "Graduate program" a pour objectif d'anticiper le pourvoi à moyen terme de postes clés pour l'entreprise : il recrute de jeunes diplômés (ingénieurs, généralistes/grandes écoles de commerce...), identifiés pour leur potentiel, et susceptibles de tenir différentes fonctions dans les filières technique, exploitation et support. Il s'appuie notamment sur la mutualisation du processus de recrutement, des évaluations sur site, et un accompagnement après l'intégration, dans une logique de promotion. Chacun a l'occasion d'effectuer trois missions de 8 mois, dans différents environnements de l'entreprise. Les diplômés ayant effectué le *Graduate program* sont ensuite affectés à une direction. Pour 2017 et 2018, 30 jeunes diplômés ont été recrutés au sein de ce programme.

Formation

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

En 2018, Aéroports de Paris SA a redéfini les orientations triennales pour 2019 – 2021 afin d'accompagner la mise en œuvre de la gestion prévisionnelle des compétences :

- 1 – Accompagner l'évolution des compétences des salariés en lien avec l'évolution des métiers et l'émergence de nouvelles compétences
- 2 – Soutenir le développement des compétences transverses en cohérence avec les enjeux de transformation de l'entreprise et de développement des talents
- 3 – Permettre aux collaborateurs d'être acteurs de leur développement professionnel pour maintenir et développer leur employabilité
- 4 – Pérenniser les compétences clés, notamment sur les cœurs de métiers, afin d'anticiper une diminution potentiellement critique de ces compétences.

Compte tenu des métiers de l'entreprise, la part des formations réglementaires est importante.

Les salariés suivent également 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.

En 2018, comme en 2017, Aéroports de Paris SA a consacré plus de 4 millions d'euros d'achats à la formation professionnelle et au développement des compétences.

La politique de formation en alternance a par ailleurs permis en 2018 l'intégration de 130 alternants, dont 122 contrats d'apprentissage et 8 contrats de professionnalisation.

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

TAV Airports dispose d'une filiale spécialisée dans la formation pour l'ensemble de ses plateformes et sociétés.

Développement managérial

La politique de développement managérial contribue 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. Le modèle managérial est fondé sur les quatre valeurs du Groupe (confiance, engagement, audace, ouverture) et les quatre axes de leadership issus de celles-ci (développer une meilleure connaissance et conscience de soi, mobiliser autour d'une vision inspirante, développer l'autonomie et la responsabilisation, s'engager concrètement dans la coopération).

Entre 2015 et 2017, l'ensemble des managers a été concerné par des dispositifs spécifiques : *Attitude Manager* (1700 haute-maîtrise encadrants, cadres et cadres supérieurs) et *Lead & Change* (130 top managers).

En 2018, les managers ont bénéficié sur le plan individuel d'une offre de coaching à distance, en complément de l'offre traditionnelle d'assessment, de développement et de coaching présentiel. Par ailleurs, chaque équipe concernée par un projet d'évolution d'organisation a été accompagnée pour intégrer dès l'amont la dynamique d'accompagnement du changement.

Sur le plan transverse, l'offre de co-développement s'est poursuivie, rassemblant des managers de différentes directions. Un projet de mentorat est en cours. L'entreprise a en outre lancé une démarche d'internalisation des compétences de facilitation, afin de développer auprès des managers des modalités d'animation de leurs équipes reposant sur l'intelligence collective.

Par ailleurs, des formations sont proposées aux managers, intégrant une sensibilisation à la politique sociale de l'entreprise. Ces dispositifs "Trajectoires", modules axés sur les fondamentaux et les techniques du management, ont concerné cette année 90 collaborateurs d'Aéroports de Paris SA (plus de 500 en 2017 et de 200 en 2016).

L'attractivité

Elle s'appuie sur les politiques décrites ci-dessus, ainsi que, plus spécifiquement sur les actions en faveur de la Marque Employeur, sur la politique de rémunération et l'organisation du temps de travail.

Marque Employeur

Pour répondre aux besoins identifiés par la GPEC, le Groupe ADP développe sa notoriété et son attractivité.

L'objectif est d'attirer des profils qui répondent aux enjeux métiers d'aujourd'hui et de demain. Les actions mises en place visent des contrats à durée indéterminée ainsi que des jeunes en contrats en alternance et des stagiaires. Elles sont ciblées notamment sur les étudiants des grandes écoles, de l'université, des écoles préparant aux métiers de la maintenance et de l'exploitation aéroportuaire.

L'emploi des riverains et des jeunes issus des quartiers prioritaires fait l'objet d'actions spécifiques. Aéroports de Paris s'est associé en juillet 2018, aux côtés de l'État, à la mobilisation en faveur des quartiers prioritaires de la politique de la Ville (QPV), en particulier pour les jeunes. Les actions reposent essentiellement sur l'offre de stage aux collégiens de 3^{ème}, pour découvrir les métiers : proposer un stage à 300 jeunes, dont 2/3 issus des quartiers QPV. Par ailleurs, l'entreprise s'est engagée, pour ses recrutements d'alternants, à en retenir 20% qui soient issus de ces quartiers.

Aéroports de Paris développe ainsi des relations étroites avec des écoles : partenariats (notamment, Sciences Po, ESSEC, ESTP, ENAC...), forums, découverte des métiers aéroportuaires, et renforce sa présence sur les canaux de communication, notamment les réseaux sociaux.

Afin de faciliter certains recrutements externes, le Groupe ADP expérimente un système de cooptation en partenariat avec la société KEYCOOPT, spécialisée dans la recommandation de candidats sur internet. La sélection s'effectuera conformément aux règles et engagements de l'entreprise en matière de recrutement, notamment en matière de diversité et d'égalité des chances, et dans le respect des principes de non-discrimination.

L'entreprise est partenaire de RUE (Rencontres Université Entreprise) et AJU (Atout Jeunes et Universités) et a participé en 2018 à 20 forums, physiques et virtuels.

En 2017, la marque avait été déclinée à travers la réalisation d'une nouvelle image, avec dix salariés en vedette, représentant la diversité de métiers dans un environnement international.

En 2018, quatorze web vidéos ont été diffusées pour faire connaître les métiers et les offres d'emploi, avec une campagne sur les réseaux et sur les pages RH Internet. La présence sur les réseaux sociaux s'est encore développée avec une augmentation de 60% d'abonnés en un an sur LinkedIn (plus 30 % en 2017). Aéroports de Paris est aussi présent sur Jobteaser, qui rassemble des informations sur les entreprises et les offres pour les étudiants et jeunes diplômés.

L'entreprise est par ailleurs engagée dans la diversité à travers de nombreuses actions, notamment avec "Elles bougent", réseau de femmes qui valorisent les métiers techniques dans les collèges et lycées, et la mission handicap qui facilite l'emploi des personnes en situation de handicap ; elle a participé en 2018 au Handi-Forum.

En 2018, le Groupe ADP est toujours présent dans différents classements des entreprises les plus attractives : Happy trainees (passage de la 13^{ème} place en 2017 à la 5^{ème} en 2018), Randstad (26/250, 31/250 en 2017).

Rémunération

Salaires

En 2018, pour Aéroports de Paris SA, la part variable sur objectifs des cadres a été ajustée, selon la typologie des fonctions et des rôles, afin d'assurer une meilleure équité au regard des contributions à la performance, d'améliorer la compétitivité et d'aligner les pratiques de l'entreprise sur celles du marché.

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

Les négociations annuelles obligatoires (NAO) sur les salaires n'ont pas donné lieu à la signature d'un accord pour 2018. Cependant des mesures salariales unilatérales ont été décidées : augmentation générale de 0,3% au 1^{er} juillet 2018, compensation intégrale de l'effet de la hausse de la CSG, revalorisation des montants cibles de part variable des cadres positionnés sur les premiers niveaux.

Le système de rémunération des filiales est propre à chacune.

Les salariés bénéficient d'une complémentaire santé et d'un contrat de prévoyance. Depuis 2018, le même niveau de services est proposé, par le même assureur, dans l'ensemble des filiales françaises.

Intéressement et participation

Un nouvel accord d'intéressement pour la société Aéroports de Paris SA a été signé le 29 juin 2018 pour les années 2018 à 2020. 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 de critères remplis 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.

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

En 2018, le montant de l'intéressement comptabilisé pour l'ensemble des sociétés du Groupe ADP s'élève à 14 millions d'euros, contre 13 millions d'euros en 2017.

Aéroports de Paris et ses filiales à 100 % ont mis en place un dispositif de participation au profit de leurs salariés. 28 millions d'euros ont été versés pour l'ensemble des sociétés du groupe au titre de la participation en 2018, contre 22 millions d'euros en 2017.

Plans d'épargne Groupe et politique d'actionnariat salarié

Les salariés d'Aéroports de Paris et de ses filiales disposent d'un plan d'épargne Groupe (PEG) et d'un plan d'épargne pour la retraite collectif Groupe (PERCOG). Ces deux plans d'épargne salariale leur offrent la possibilité de se constituer un portefeuille de valeurs mobilières pouvant éventuellement être abondé par l'entreprise.

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

En 2018, l'abondement versé à ce titre par l'entreprise a été 9 millions d'euros, comme en 2017.

Hub One et ADP Ingénierie ont également des accords prévoyant le versement d'un abondement.

Pour soutenir la dynamique de l'épargne salariale, la création d'un FCPE obligations ADP, investi principalement en obligations non cotées émises par Aéroports de Paris, a été initiée en 2017 et mise en place en 2018, dans le cadre du versement des primes de participation et d'intéressement au titre de 2017.

Organisation du temps de travail

L'accord sur le télétravail signé en 2016 pour une durée de 2 ans reconductible un an a été prolongé pour une troisième année. Elle sera mise à profit pour améliorer le dispositif si nécessaire, à partir des retours d'expérience. Au 31 décembre 2018, soit deux ans après le démarrage de la mise en œuvre du dispositif, 2357 candidatures cumulées ont été enregistrées pour 4225 salariés éligibles (cadres et ETAM) dont 1943 ont fait l'objet d'un accord pour 1 an. En décembre 2018, 845 salariés ont télétravaillé au moins 1 jour dans le mois. Hub One dispose d'un accord sur le télétravail (2017).

Conformément aux règles légales relatives au temps de travail, la durée du travail à Aéroports de Paris résulte de l'accord sur l'Aménagement et la Réduction du Temps de Travail (ARTT), signé le 31 janvier 2000 (avenant du 7 octobre 2007), complété de l'accord sur la journée de solidarité du 29 mars 2005 et de l'avenant du 6 novembre 2008. Elle est de 1 569 heures par an pour les personnels non-cadres en horaires administratifs, d'atelier et semi-continu, 1 501 heures par an pour les personnels non-cadres en horaire continu et de 204 jours par an pour les personnels cadres.

Un deuxième avenant à l'accord ARTT a été signé le 7 décembre 2018, dans le cadre de l'évolution de

l'organisation des plateformes ; il introduit une organisation du travail en horaire continu ou semi continu pour des cadres opérationnels manageant les équipes au sein des APOC (Airport Operations Center). Ces derniers bénéficieront des mêmes droits à repos que les personnels ETAM qu'ils encadreront.

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). Un accord du 3 janvier 2018 permet d'augmenter la durée journalière de travail pour certains salariés concernés par les campagnes hivernales ou le Salon International de l'Aéronautique et de l'Espace.

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

3) La politique de diversité

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

Ces dispositions s'inscrivent dans la continuité des accords par lesquels l'entreprise s'est engagée, sur les différents champs de l'égalité des chances : l'emploi des personnes handicapées (1^{er} accord collectif en 1991), l'égalité professionnelle (2003) et plus récemment le maintien dans l'emploi des seniors, (2009). L'insertion et l'accompagnement des jeunes se placent également au cœur des dispositifs de formation.

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

En 2018, la notation extra-financière réalisée tous les deux ans par Ethifinance est encore en progression : pour le Groupe, elle atteint 86/100, soit + 4 points par rapport à 2016, avec 84 pour le capital humain (+5 points). Aéroports de Paris SA a pour sa part progressé de 4 points au global (87) et de 6 points pour le capital humain (85).

L'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes

Le cinquième accord triennal, 2018-2020, d'Aéroports de Paris SA a été signé le 29 novembre 2017. L'entreprise confirme sa détermination à promouvoir l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, marque sa

volonté d'aller plus loin dans cet engagement, poursuit et complète ses actions concrètes et volontaristes :

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

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

En 2018, le taux de féminisation d'Aéroports de Paris s'élève à 37,6% (37,9 %, en 2017 et 2016). Une part importante des recrutements est toujours réalisée dans des métiers techniques et réglementaires, très masculinisés. L'équilibre femmes-hommes dans la hiérarchie de l'entreprise est stable. La part des cadres femmes est de 36,8 % (36,7 % en 2017, 36,1 % en 2016). Elle atteint 36% dans le top management au niveau des Comités de direction.

La part des femmes dans les recrutements en Graduate program a atteint 50% en 2018, et 42,7% pour les cadres, conformément aux objectifs de l'accord.

Un partenariat existe depuis 2015 avec l'association « Elles bougent » afin de susciter des vocations d'ingénieure et de technicienne, en s'appuyant notamment sur un réseau de « marraines » collaboratrices de l'entreprise.

S'agissant des écarts de rémunération, seize demandes d'examen ont été faites en 2018 (pour un effectif de 2409 femmes), trois ont donné lieu à un ajustement. L'écart global de rémunération hommes-femmes (en moyenne des salaires bruts) est maintenant inférieur à 9% (10,0% en 2017, après s'être stabilisé à 9,3 % en 2015 et 2016). En 2019, une nouvelle étude spécifique sera réalisée sur la structure des rémunérations et les facteurs d'écart.

Le taux de promotion des femmes en 2018 a été supérieur à celui des hommes, comme en 2017.

Répartition des effectifs	2018		2017	
	Homme	Femme	Homme	Femme
Aéroports de Paris	62,4%	37,6%	62,1%	37,9%

ADP Ingénierie	71,8%	28,2%	74,0 %	26,0 %
ADP International	76,1%	23,9%	80,0%	20,0%
Hub One	72,9%	27,1%	72,5%	27,5%

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 sur la GPEC, la formation et le contrat de génération.

Il prévoit un taux de recrutement de seniors (50 ans et plus) 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 2018, le taux de recrutement a été de 7,1 % des CDI (5,1% en 2017, 4,4 % en 2016) et la part des plus de 55 ans dans l'effectif moyen de 23 % (22% en 2017, 21 % en 2016). 35 salariés bénéficiaient au 31 décembre 2018 d'un temps partiel de fin de carrière (sur la période de l'accord, 65 en ont bénéficié au total).

Dans le cadre de l'accord GPEC 2019-2021, négocié en 2018 et signé le 16 janvier 2019, les dispositifs d'accompagnement des fins de carrières ont été renouvelés et renforcés, notamment avec la mise en place du temps partiel Mécénat de compétences.

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 2018, ce taux a été de 39,0 % (48,9% en 2017, 45,9% en 2016). Des parcours d'accueil et des référents sont mis en place et une attention particulière est portée à leur formation. L'entreprise confirme également sa volonté de développer le recours à l'alternance comme moyen privilégié d'intégration des jeunes en CDI, en cohérence avec les besoins identifiés. Le taux de recrutement de CDI issus de l'alternance est de 6,5 % en 2018 (6,3% en 2017, 11% en 2016 pour un objectif de 15% sur la durée de l'accord). Le taux d'emploi d'alternants est de 3,1 % de l'effectif (objectif : 3%).

Répartition effectifs Aéroports de Paris SA	2018	2017
Moins de 25 ans	1%	1 %
De 25 ans à 49 ans	53%	55 %

Informations sociales

De 50 ans à 60 ans	43%	40 %
Plus de 60 ans	3%	4 %

Dans l'accord GPEC 2019-2021, le Groupe ADP a renforcé son engagement vis-à-vis de l'embauche des jeunes en portant à 40% l'objectif de taux de recrutement des jeunes. Par ailleurs, l'entreprise renouvelle son engagement sur le taux d'emploi des alternants.

Emploi et insertion des personnes handicapées

L'accord triennal en vigueur, signé le 25 janvier 2016 pour la période 2016-2018, comporte notamment des objectifs d'embauche : 15 en CDI (1 recrutement réalisé en 2018, soit un total de 11 sur la durée de l'accord), 6 contrats de formation en alternance (1 réalisé, soit 2 au total), 15 contrats aidés ou CDD (pas de contrats en 2018, 4 sur la période), 6 stages (2 réalisés, 12 au total). La difficulté croissante à trouver les profils qualifiés requis pour les postes à pourvoir, explique que ces objectifs ambitieux ne soient pas totalement atteints. Afin de faire évoluer cette situation, Aéroports de Paris va mettre en place un accompagnement pour des personnes ayant un faible niveau de qualification, afin de développer leur employabilité. L'entreprise réalisera également en 2019 une étude sur la qualité de vie au travail des personnes en situation de handicap.

L'objectif d'achats de prestations est de 0,8 million d'euros par an : 0,747 million réalisé en 2018, 2,517 millions sur la période soit 0,839 en moyenne). Il permet de plus de mieux accompagner l'intégration d'un travailleur handicapé, par 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 est partenaire depuis 2013 de l'Institut National des Jeunes Sourds.

Le taux d'emploi atteint en 2018 est de 7,53 % (7,52 % en 2017, 7,24 % en 2016).

Les embauches de personnes en situation de handicap représentent 0,65 % des recrutements externes réalisés en 2018 (2,8% en 2017).

Diversité dans les filiales

Des accords collectifs « contrat de génération » sont en vigueur pour Hub One (2015) et ADP Ingénierie (2017). Sur l'égalité professionnelle femmes-hommes un accord existe pour Hub One (2014) ; pour 2018, l'accord NAO d'ADP Ingénierie comprend une mesure spécifique sur l'égalité salariale.

Chaque filiale d'Aéroports de Paris a par ailleurs signé la charte de la diversité le 17 avril 2014.

Secteur du travail protégé et adapté

En 2018, Aéroports de Paris a confié 747 000 euros de prestations à 16 fournisseurs issus du secteur adapté et protégé, en ligne avec l'objectif annuel fixé par l'accord sur l'emploi des personnes handicapées (0,8 M€ par an en moyenne, pour un réalisé de 2,517 M€ sur les 3 ans. Les prestations sont très diverses (nettoyage de véhicules, ramassage de déchets légers, traitements d'espaces verts, petits travaux de bâtiments, mise à jour de plans, gestion du courrier, intérim administratif, traiteurs et plateaux repas, ...) et couvertes à 89 % 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 de ces 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^[1], acteur majeur du secteur, facilitant la relation entre Aéroports de Paris, ses homologues donneurs d'ordre et les prestataires.

4) Le dialogue et le climat social

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

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

Le dialogue s'articule autour d'un comité de groupe au niveau du Groupe ADP et, pour Aéroports de Paris SA d'un comité d'entreprise, d'une instance centrale de plus de 50 délégués du personnel.

Les moyens attribués aux organisations syndicales représentatives pour exercer leurs différents mandats sont formalisés dans un accord relatif au droit syndical et au dialogue social signé le 21 juillet 2015 par les syndicats CGT, CFE/CGC, UNSA SAPAP.

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

En matière d'hygiène et de sécurité et des conditions de travail, le dispositif a été revu, avec la conclusion de trois nouveaux accords, signés le 9 janvier 2017, et relatifs respectivement au périmètre des CHSCT (7 comités), à la création d'une instance de coordination des CHSCT et aux moyens alloués aux CHSCT. Le comité transversal, instance prévue par accord d'entreprise, a pour vocation de traiter de la politique de prévention de l'entreprise et complète le dispositif de prévention. Afin de poursuivre l'amélioration continue du fonctionnement des instances, un avenant à l'accord relatif aux périmètres des CHSCT et au CHSCT transversal a été signé le 14 juin 2018. Par ailleurs, les deux accords signés le 10 janvier 2017, en application de la loi dite "Rebsamen", du 17 août 2015 organisent le fonctionnement des instances. Le premier, relatif aux modalités d'aménagement des négociations obligatoires, définit quatre blocs de négociation, dont trois à un rythme triennal : rémunérations et partage de la valeur ajoutée (annuelle), temps de travail et qualité de vie au travail, diversité, gestion des emplois et parcours professionnels ; le second aménage les modalités d'information et de consultation du comité d'entreprise.

L'ensemble de ces dispositions s'appliqueront jusqu'au 1^{er} janvier 2020, date à laquelle l'entreprise devra se conformer aux nouvelles dispositions prévues par l'Ordonnance n° 2017-1386 du 22 septembre 2017, relative à la nouvelle organisation du dialogue social et économique dans

l'entreprise et favorisant l'exercice et la valorisation des responsabilités syndicales. Les différentes instances existantes devront alors fusionner, pour faire place au Comité social économique, nouvelle instance unique de représentation du personnel.

Aéroports de Paris a fait le choix de mettre en place les nouvelles instances par la voie de la négociation collective, pour adapter au mieux leur structuration et leur rôle aux spécificités de l'entreprise.

Un accord de méthode coordonnant et cadencant les négociations a été signé le 31 juillet 2018 par UNSA-SAPAP CGT et CFE-CGC (qui représentent ensemble 88,05 % des suffrages exprimés en faveur d'organisations représentatives au premier tour des dernières élections des titulaires au comité d'entreprise).

Les négociations sont en cours avec les organisations syndicales sur la mise en place du comité social économique, les moyens qui lui seront attribués et la mise en place d'un suivi régulier de la carrière et de la formation des représentants du personnel.

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

Accords collectifs signés par thématique – Aéroports de Paris	2018	2017	2016
Rémunération (accords salariaux, intéressement, participation, frais médicaux)	1	1	1
Représentation du personnel	2	3	1
Diversité	-	3	1
Élections professionnelles	-	4	1
GPEC, Formation, contrat de génération	-	-	2
Temps de travail	3	-	4
Préventions, santé au travail	-	4	-
Organisations	-	2	-
Plan d'épargne (Entreprise et Groupe)	2	-	-
Total	8	17	9

Des accords ont également été signés en 2018 dans les autres sociétés du groupe bénéficiant d'une représentation du personnel :

- ◆ ADP International (participation)
- ◆ ADP Ingénierie (NAO Négociation annuelle obligatoire, intéressement, PEG et PERCO),
- ◆ Hub One (Mobility : qualité de vie au travail et prévention des RPS),

5) La santé et la sécurité au travail, la qualité de vie au travail

Prévention des risques professionnels

Les actions mises en œuvre depuis 2017 pour Aéroports de Paris avaient diminué significativement le nombre d'accidents du travail avec arrêt (- 19 % par rapport à 2016), ainsi donc que du taux de fréquence et du taux de gravité. Ce nombre d'accidents a augmenté au dernier trimestre 2018, portant l'augmentation pour l'ensemble de l'année à +5,3%. Ce niveau reste toutefois nettement inférieur à celui de 2016. La majorité des accidents est liée à des déplacements sur le lieu de travail. En revanche, une amélioration est constatée pour les accidents de trajet domicile – travail (-8,9% par rapport à 2017).

La nature et les causes des accidents du travail font l'objet de points réguliers en COMEX.

Les orientations de ce plan de mobilisation ont été réaffirmées : agir pour :

- ◆ prévenir les accidents liés aux déplacements à pied ou en véhicule (*travail et trajet*) ;
- ◆ prévenir les agressions et incivilités ; cette problématique est prégnante pour l'ensemble des entreprises exerçant sur les plates-formes aéroportuaires ;

- ◆ le bien-être au travail et lutter contre les risques psychosociaux.

- ◆ Et complétées en 2018 par un 4^{ème} axe :

- ◆ prévenir les risques des sous-traitants, en accordant un poids plus important aux critères de santé et sécurité dans l'attribution des marchés et en suivant leurs accidents et leurs actions de prévention.

Une nouvelle stratégie a été définie en 2017, afin de passer de la sécurité du travail à une culture de prévention partagée à tous les niveaux de l'entreprise. De nombreuses actions ont été engagées pour renforcer le management de la prévention : suivi du plan d'action pour la prévention des risques liés aux déplacements, référentiel des pratiques managériales en matière de santé et sécurité au travail ; module de formation dédié aux managers, guide destiné aux managers pour la prise en compte des facteurs humains dans les projets de transformation.

Une campagne de communication pour informer, sensibiliser et poser les bases de cette culture, globale et partagée au sein de tout le Groupe, débutera en février 2019.

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

Des initiatives communes sont régulièrement menées avec les filiales : forum de sensibilisation aux risques routiers, partage d'expériences en matière de prévention des risques psychosociaux. Avec TAV, les données sont analysées lors d'échanges avec les préventeurs d'Aéroports de Paris.

Par ailleurs, la Direction sécurité et maîtrise des risques supervise le dispositif de protection des expatriés et des missionnaires du groupe. Des formations de sensibilisation à la sécurité à l'international le complètent.

Prévention des risques psychosociaux (RPS)

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

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

Pour cela, un guide méthodologique pour la prise en compte des facteurs humains dans les projets, élaboré dans un cadre collaboratif et pluridisciplinaire et en association avec le CHSCT transversal est déployé dans toute l'entreprise. Dans un contexte de mutation et de changement de culture profonds, il vise à anticiper les impacts sur les femmes et les hommes au cœur des transformations. Il est fondé sur :

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

Une implication forte des salariés concernés s'appuyant sur une communication claire, transparente et authentique.

Une méthodologie spécifique pour l'évaluation des risques psychosociaux et sa transcription dans le document unique a été élaborée. Les unités ont été formées et sont accompagnées dans l'évaluation de ces risques.

Le « Document unique », outil réglementaire d'évaluation des risques professionnels, intègre les RPS selon les unités de travail définies localement et pour l'ensemble des salariés, à travers une évaluation transversale, réalisée avec les médecins du travail, des représentants du service social et des préventeurs.

Pour les filiales, Hub One dispose d'un accord Qualité de vie au travail et prévention des RPS.

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 2017 a été réalisé en octobre, avec un taux de participation de 51,1 %. Ses résultats ont été présentés et des plans d'action élaborés en 2018.

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

Les trois accords et leur avenant (9 janvier 2017 et 14 juin 2018) en vigueur en 2018 pour Aéroports de Paris SA, améliorent l'organisation et le fonctionnement des CHSCT et la participation des représentants du personnel à la prévention des risques professionnels ; ils concernent :

- ◆ la révision du périmètre des CHSCT en cohérence avec la diversité des activités et de leurs lieux d'exercice (7 comités) ;
- ◆ la création d'une instance de coordination des CHSCT, émanation des CHSCT locaux lorsqu'un dossier en concerne au moins deux ;
- ◆ les moyens alloués aux CHSCT, et la création d'une instance conventionnelle, le comité transversal, ayant pour vocation de traiter de la politique de prévention de l'entreprise.

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

Au-delà d'une politique proactive où le respect des droits de l'homme contribue au bon fonctionnement de l'entreprise, la société Aéroports de Paris développe son activité en accord avec les principes du Pacte Mondial dont il est signataire depuis 2003. Le groupe s'engage à respecter et promouvoir les stipulations des conventions fondamentales de l'Organisation Internationale du Travail (OIT). Plus généralement, les évaluations extra-financières, les actions et la communication sur la démarche de l'entreprise s'appuient sur les lignes directrices de la norme ISO 26000, le référentiel de la performance en matière de RSE 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 Aéroports de Paris et codes de déontologie des filiales détenues à 100 % (ADP International, Hub One), charte RSE Groupe Fournisseurs intégrée dans les process achats (envoyée pour signature aux candidats aux procédures de passation des marchés lancées par Aéroports de Paris)
2. S'assurer que les sociétés du Groupe ne se rendent pas complices de violations des droits de l'homme	Code de déontologie Aéroports de Paris et codes de déontologie des filiales détenues à 100 % (ADP International, Hub One), plan de vigilance en cours de formalisation Aéroports de Paris s'assure de la conformité de ses fournisseurs au regard des dispositions sur le travail illégal en recueillant de leur part les documents légaux attestant qu'ils sont en règle au regard de la législation fiscale, sociale et de la déclaration des travailleurs étrangers. Dans le cadre des procédures de passation des marchés, figure parmi les critères de notation des offrants une évaluation RSE établie en fonction notamment des pratiques déclarées en matière de respect des droits humains. Des audits sociaux (respect des règles du droit du travail) sont réalisés sur certains segments d'achats. La Direction des achats s'intègre dans le processus de mise en œuvre de la Loi
<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 RSE dans la sélection des fournisseurs / sous-traitants. Au titre des pièces contractuelles des marchés, figurent la charte RSE Fournisseurs et les cahiers des clauses administratives générales d'ADP prévoient l'application par les fournisseurs et prestataires des règles nationales de protection de la main-d'œuvre et le respect des conventions de l'OIT.
5. Assurer l'abolition effective du travail des enfants	En acceptant de répondre aux appels d'offres les candidats s'engagent à appliquer la charte RSE Fournisseur en particulier ses exigences en matière d'abolition du travail des enfants.
6. Éliminer la discrimination dans le travail et les professions	Engagement d'ADP en faveur de la lutte contre la discrimination à travers la signature de quatre accords : l'emploi des personnes en situation de handicap (2016-2018), l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes (2017-2019), la diversité (2017-2019), les dispositions "jeunes" et "seniors" de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (2016-2018)
<i>Respect de l'environnement</i>	
7. Soutenir une approche préventive des défis environnementaux	Politique environnementale d'Aéroports de Paris
8. prendre des initiatives pour promouvoir une responsabilité environnementale plus grande	Réalisation d'un programme de formation et sensibilisation à l'environnement pour l'ensemble du personnel d'Aéroports de Paris
9. Encourager l'essor et la diffusion de technologies respectueuses	Veille technologique et innovation (énergies renouvelables) d'Aéroports de Paris
<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	Signataire de la déclaration en faveur du lobbying responsable de Transparency France Audit en 2018 sur la prévention de la fraude 2015-2017 pour Aéroports de Paris Nomination d'une déontologue rattachée directement au Président Directeur Général et recrutement d'un directeur d'audit et des risques en charge de la compliance pour le périmètre international. Révision du code de déontologie pour Aéroports de Paris annexé au Règlement Intérieur. Réalisation d'un état des lieux des procédures et actions existantes en vue d'un renforcement de la prévention de la corruption.

5.3 Indicateurs sociaux du Groupe

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

	Périmètre	2018	2017	Évolution
Effectif moyen en ETP				
Aéroports de Paris	2	6 349	6 435	-1,3%
Filiales dont		19 568	17 743	+10,3%
TAV Airports		18 097	16 836	+7,5%
Groupe ADP Ingénierie		373	392	-4,8%
Groupe ADP International		613	59	N/A
	dont AIG	536	-	-
Groupe Hub One		485	456	+6,4%
Total Groupe	0	25 917	24 178	+7,2%
Taux de féminisation (en %)	2	37,6%	37,9%	-0,8%
Embauches/Départs				
Embauches	1	364	336	+8,3%
en CDI	1	300	285	+5,3%
en CDD	1	64	51	+25,5%
Départs	1	497	349	+42,4%
dont licenciements pour invalidité	1	32	19	+68,4%
dont licenciements pour motif économique	1	-	-	-
dont licenciements pour motifs personnels	1	16	18	-11,1%
Taux de promotion (en %)	2	4,5	3,7	+21,6%
Rémunérations				
Rémunération moyenne mensuelle brute (en €)	2	4739	4679	+1,3%
Masse salariale brute (en M€)	1	541	379	+42,7%
Charges sociales (en M€)	1	258	216	+19,4%
Intéressement et participation (en M€)	1	42	35	+20,0%
Organisation du temps de travail				
Salariés à temps plein	2	5863	5882	-0,3%
Salariés à temps partiel	2	486	553	-12,1%
Taux d'absentéisme Aéroports de Paris	2	6,9%	6,9%	-0,0pt
dont maladie	2	5,2%	5,3%	-0,1pt
dont maternité - paternité	2	0,3%	0,4%	-0,1pt
dont congés autorisés	2	0,7%	0,4%	+0,3pt
dont accidents du travail et de trajet	2	0,7%	0,7%	-0,0pt
Taux d'absentéisme ADP International		1,0%	-	-
Heures supplémentaires	2	10322	11213	-7,9%
Conditions d'hygiène et de sécurité				
Taux de fréquence Aéroports de Paris	2	(√)14,62	13,64	7,2%
Taux de fréquence ADP International	0	0,00	-	-
Taux de gravité	2	0,99	0,95	+4,2%
Nombre d'accidents du travail avec arrêt (*)	1	145	135	+7,4%
Maladies professionnelles déclarées dans l'année	2	6	5	
Formation				
Sommes versées pour la formation professionnelle (en M€)	2	17	17	-2,9%
Nombre d'heures total de formation	1	143 596	144 076	-0,3%
Nombre d'heures moyen de formation par salarié Aéroports de Paris	2	20	19	+2,6%
Nombre d'heures moyen de formation par salarié ADP Ingénierie		14	-	-
Nombre d'heures moyen de formation par salarié ADP International		14	-	-
Nombre d'heures moyen de formation par salarié Hub One		25	-	-

Informations environnementales

Proportion de salariés formés Aéroports de Paris	2	78%	-	-
Proportion de salariés formés ADP Ingénierie		51%	-	-
Proportion de salariés formés ADP International		61%	-	-
Proportion de salariés formés Hub One		91%	-	-
Emploi et insertion des travailleurs handicapés				
Nombre de travailleurs handicapés	2	451	441	2,3%
Nombre de travailleurs handicapés embauchés en CDI	2	1	5	-80,0%

Périmètre 0 : Groupe ADP

Périmètre 1 : Groupe ADP hors TAV Airports, AIG

Périmètre 2 : Société Aéroports de Paris.

(✓) : donnée 2018 vérifiée par Deloitte à un niveau d'assurance raisonnable

(*) hors ADP Ingénierie contrats locaux

5.4 Informations environnementales

La politique environnementale et énergétique 2016-2020

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

- ◆ optimiser, en allant au-delà de l'exigence de conformité réglementaire ;
- ◆ attirer, en renforçant les dispositifs existants et en intégrant tous les métiers, collaborateurs et fournisseurs, la communauté aéroportuaire ainsi que les autres parties prenantes ;
- ◆ élargir, pour que le leadership 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.

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

Les risques liés à l'environnement sont décrits dans le chapitre Risques et gestion des risques.

Des systèmes certifiés

Cette 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 2018, ces certificats ont été renouvelés.

De même, dans la gestion de ses aéroports, TAV Airports déploie un système de management certifié ISO 9001 et ISO 14001.

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 et d'urgence ;
- ◆ le contrôle des performances par des audits (internes ou externes) et d'autres pratiques de surveillance et de mesures environnementales (effectuées notamment par le laboratoire du Groupe ADP, certifié ISO 9001 et accrédité par le Comité français d'accréditation COFRAC).

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

De plus, Aéroports de Paris est certifié ISO 50001 pour son système de management de l'énergie (SMÉ) appliqué à ses activités d'exploitation et de développement des aéroports franciliens. Le SMÉ inclut entre autres le développement des énergies renouvelables (biomasse, géothermie, photovoltaïque) et l'efficacité énergétique. En 2018, cette certification lui a été renouvelée.

Les aéroports d'Istanbul et d'Ankara possèdent également un système de management de l'énergie certifié ISO 50001.

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

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

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

Des salariés sensibilisés

Tout au long de l'année, ses salariés sont sensibilisés à la préservation et à la protection de l'environnement ainsi qu'à la maîtrise de l'énergie. Les informations sont partagées via des outils de communication interne environnementale, en particulier l'Écocharte, le journal interne Connexions, les infodifs (emails corporate) et les articles du site intranet du Groupe ADP.

Des formations sont également dispensées dans les domaines de l'énergie et de l'environnement.

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

Les dépenses pour l'environnement

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

En 2018, aucune indemnité n'a été versée en exécution d'une décision judiciaire de nature environnementale. Aucune action de réparation significative n'a été nécessaire en raison de dommages causés à l'environnement.

L'assurance de responsabilité civile "atteinte à l'environnement"

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

Au 31 décembre 2018, les règlements et provisions enregistrés sur cette police depuis 2014 par l'assureur s'élèvent à 15 000 euros.

La Lutte contre le changement climatique

Politique

La lutte contre le changement climatique est l'un des piliers de la politique environnementale et énergétique du Groupe ADP. Elle ressort parmi les huit plus importants enjeux de son étude de matérialité de 2017 (note 8/10), confortant ainsi le Groupe dans ses objectifs ambitieux de lutte contre le changement climatique.

Pleinement engagé dans la baisse de ses émissions de CO₂, l'amélioration de son efficacité énergétique et le développement des énergies renouvelables, il fait siens les objectifs de développement durable de l'ONU, en particulier les objectifs n°7 (garantir l'accès de tous à une énergie propre et d'un coût abordable), 9 (bâtir une infrastructure durable et résiliente, encourager l'innovation) et 13 (lutter contre le changement climatique).

Objectifs

La baisse des émissions de CO₂

En phase avec les orientations proposées par la France en 2015, Aéroports de Paris s'est fixé en 2016 l'objectif de réduire de 65 %, d'ici 2020, ses émissions internes de CO₂ par passager par rapport à 2009 tout en développant le trafic.

Aéroports de Paris entend aussi maintenir les aéroports Paris-Charles de Gaulle, Paris-Orly et Paris-Le Bourget au niveau 3 de l'ACA (Airport Carbon Accreditation) et, dans ce cadre, atteindre la neutralité carbone en 2030. Sa feuille de route neutralité carbone 2030 a été validée en 2018 par le Comex.

Aéroports de Paris a entrepris des travaux pour harmoniser les indicateurs environnementaux de ses principales filiales en vue de constituer le socle pour l'élaboration des engagements Groupe.

L'amélioration de l'efficacité énergétique

Autre engagement d'Aéroports de Paris: améliorer son efficacité énergétique de 1,5 % par an sur la période 2016-2020 (soit 7 % au total sur cinq ans). Ses initiatives s'organisent autour de deux axes: l'optimisation énergétique de l'exploitation et de la maintenance, l'amélioration du bâti et des équipements.

Un recours accru aux énergies renouvelables

Aéroports de Paris s'est fixé l'objectif de satisfaire 15 % de sa consommation finale d'énergie² avec des sources renouvelables.

Réalisations

La baisse des émissions de CO₂

Le niveau 3 de l'ACA (Airport Carbon Accreditation) des aéroports Paris-Charles de Gaulle, Paris-Orly et Paris-Le Bourget a été renouvelé en 2018. Cette accréditation, dont tous les paramètres sont vérifiés par un organisme tiers, valide le calcul et les actions de réduction :

- ◆ des émissions internes d'Aéroports de Paris (scopes 1 et 2) ;
- ◆ des émissions de ses partenaires sur les plates-formes aéroportuaires (scope 3) : émissions dues aux avions, moteurs auxiliaires de puissance (APU), véhicules d'assistance en escale mais aussi aux déplacements professionnels et domicile-travail des salariés des plates-formes, aux déplacements des passagers pour accéder aux plates-formes et les quitter, aux autres

sources d'émissions (gestion des déchets internes, électricité tiers).

Le niveau 3+ de l'ACA a été atteint par les aéroports d'Izmir Adnan Menderes et d'Ankara Esenboga, le niveau 3 par l'aéroport d'Istanbul Ataturk.

En baisse de 9 % par rapport à la moyenne de 2014-2016, les émissions internes de CO₂ (scopes 1 et 2) des trois plates-formes parisiennes s'établissaient en 2017 à 65 445 tonnes. La réduction s'explique principalement par les actions menées sur le déploiement des énergies renouvelables et l'efficacité énergétique, détaillées ci-dessous dans les rubriques " L'amélioration de l'efficacité énergétique" et " Le recours aux énergies renouvelables".

Les émissions externes de CO₂ (scope 3) des trois aéroports parisiens ont été estimées à environ 1 920 000 tonnes en 2017, elles restent stables par rapport à la moyenne de 2014-2016 (légère hausse de 1% due principalement à l'augmentation des émissions liées à l'accès des passagers). Ces émissions du scope 3 prennent en compte :

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

Les calculs de ces émissions du scope 3 pour 2018 seront réalisés au cours du premier semestre 2019.

En 2018, le trafic aérien a enregistré une hausse de 3,8 % du nombre de passagers par rapport à 2017 et une stabilité du nombre de mouvements (+0,8%). Une relative stabilité des

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

² Production d'énergie renouvelables sur les trois plateformes parisiennes / consommation d'énergie finale interne

³ Données 2018 non disponibles à date de publication du présent document. Les données 2018 seront publiées à l'été 2019 sur le site Internet www.groupeadp.fr/, rubrique Groupe, onglets RSE, page Documents (voir Bilan ACA des émissions de GES).

⁴ Données 2018 non disponibles à date de publication du présent document. Elles seront publiées dans l'information RSE 2018.

émissions avion est donc attendue en 2018 par rapport aux émissions avions 2017.

Les aéroports Paris-Charles de Gaulle et Paris-Orly ont mis en place, en lien avec la DGAC, la gestion locale des départs (GLD) qui permet de réduire le temps de roulage des avions entre leur départ du poste de stationnement et leur décollage, avec à la clé d'importantes économies de carburant et d'émissions de CO₂, permettant ainsi de réduire les émissions avions.

Pour réduire les émissions liées au APU, à Paris-Charles de Gaulle et Paris-Orly, 100 % des postes de parking avions au contact étaient équipés à fin 2017 de prises 400 Hz au sol pour l'alimentation en électricité des avions, en remplacement des groupes électrogènes diesel et des moteurs thermiques auxiliaires.

De plus, la descente en continu, adoptée pour certaines approches, réduit la sollicitation des moteurs, donc leur consommation de kérosène et leurs émissions de CO₂.

Pour les actions menées pour la réduction des émissions liées à l'accès des plateformes par les passagers ou les salariés, se référer au paragraphe sur la qualité de l'air qui présente des actions permettant de réduire les polluants locaux et les émissions de CO₂.

Les émissions de la filiale TAV Airport (émissions des 3 principales plateformes : Ankara (niveau ACA 3+), Izmir (ACA 3+) et Istanbul (ACA 3), consolidée à 100% dans les indicateurs environnementaux du Groupe ADP, se sont élevées en 2017 à 79 000 tonnes de CO₂ pour le scope 1&2 et 1 201 500 tonnes de CO₂ pour le scope 3.

Les émissions (scopes 1 et 2) des autres filiales et participations du Groupe ADP ont été estimées pour l'année 2017¹:

- ◆ à environ 500 tonnes de CO₂ pour les filiales détenues majoritairement (comptabilisées dans les scopes 1 et 2 du Groupe ADP),
- ◆ à 19 150 tonnes de CO₂ pour les filiales et participations dont le Groupe n'a pas le contrôle opérationnel (comptabilisées dans le scope 3 du Groupe ADP) et qui sont consolidées proportionnellement aux taux de participation financière du Groupe ADP au 31/12/2017.

Au global, les émissions scope 1 et 2 du Groupe ADP pour 2017 s'élèvent à environ 145 000 tonnes de CO₂ (dont 45% proviennent des plateformes parisiennes et 55% des plateformes de TAV) et les émissions du scope 3 à 3 140 000 tonnes de CO₂ (dont 61% proviennent des plateformes parisiennes, 38% des principales plateformes de TAV et 1% des autres filiales).

Le bilan 2017² des émissions de CO₂ et gaz à effet de serre (GES) et le plan d'actions de réduction des émissions est disponible sur le site internet www.groupeadp.fr/, rubrique Groupe, onglets RSE, page Documents, ainsi que sur la plateforme GES de l'Ademe (<http://www.bilans-ges.ademe.fr>).

L'amélioration de l'efficacité énergétique

Au 3e trimestre 2018, Aéroports de Paris a amélioré son efficacité énergétique de 4,4 % par rapport à 2015 (année de référence). Cette amélioration s'établissait à 1,8 % au 3e trimestre 2017.

Elle résulte principalement des progrès enregistrés à la plateforme Paris-Charles de Gaulle : recours à de nouveaux éclairages Led, remplacement de moteurs d'unités de climatisation, amélioration du pilotage d'installations énergivores.

Les programmes d'économies d'énergie dans les bâtiments se poursuivent comme :

- ◆ l'utilisation d'un prix interne du carbone pour les projets supérieur à 3 millions d'euros (le calcul du coût carbone est demandé pour les projets ayant un impact direct, à la hausse ou à la baisse, sur les consommations d'énergie et donc sur les émissions de CO₂) ;
- ◆ le télé relevage des compteurs électriques, pour améliorer le suivi les consommations et mieux détecter les dérives ;
- ◆ le suivi des consommations via le déploiement des "indicateurs de performance énergétique de proximité";
- ◆ le remplacement des systèmes d'éclairage classiques par des LED, plus économes.

Aéroports de Paris exploite des unités de production énergétique supérieures à 20 MW et il est donc 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 à l'amélioration de son efficacité énergétique et aux investissements réalisés en équipements de production thermique bas carbone (biomasse, géothermie, photovoltaïque), 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 de ses centrales en 2018 sont présentées

¹ Données 2018 non disponibles à date de publication du présent document

² Données 2018 non disponibles à date de publication du présent document. Elles seront publiées dans l'information RSE 2018.

dans le tableau des indicateurs environnement et elles seront ensuite vérifiées par un tiers dans le cadre du PNAQ.

Le recours aux énergies renouvelables

Du 1er octobre 2017 au 1er octobre 2018¹, les unités de production d'énergies renouvelables des aéroports (centrales géothermiques de Paris-Orly et de Paris-Le Bourget, système de thermo-frigo-pompe à haut rendement et centrale biomasse de Paris-Charles de Gaulle, panneaux solaires photovoltaïques de Paris-Le Bourget) ont couvert 15,3 % de la consommation interne d'énergie d'Aéroports de Paris (15,7 % fin 2017).

En 2017, les énergies renouvelables ont permis d'éviter l'émission d'environ 26 000 tonnes de CO₂. Ce léger repli résulte de l'arrêt anticipé pour maintenance des chaudières biomasse de Paris-Charles de Gaulle et des conditions climatiques plus douces qui ont défavorisé les unités de production d'énergie renouvelable thermique.

Pour réduire son empreinte carbone, Aéroports de Paris a souscrit l'offre d'électricité d'origine renouvelable engageant son fournisseur à lui livrer en 2018 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. A Paris-Le Bourget, 100 % de l'électricité achetée est d'origine renouvelable. Décision a été prise de passer à une électricité de 80% à 100% d'origine renouvelable pour les plates-formes Paris-Charles de Gaulle et Paris-Orly en 2020.

Le Groupe ADP étudie le potentiel d'une géothermie profonde à l'aéroport Paris-Charles De Gaulle.

La qualité de l'air

Politique

Le Groupe ADP déploie une politique ambitieuse pour réduire les émissions de polluants atmosphériques liées à ses activités et à ses installations, unités de production d'énergie en particulier. Son étude de matérialité de 2017 fait ressortir la qualité de l'air comme un enjeu très important (8,1/10).

Ses initiatives pour lutter contre le changement climatique et réduire ses émissions et pour promouvoir une mobilité propre dans ses aéroports contribuent à l'amélioration de la qualité de l'air.

Accrédité par le Comité français d'accréditation COFRAC, son laboratoire exploite cinq stations de mesure de la qualité

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

Objectifs

Aéroports de Paris s'est fixé quatre objectifs d'ici 2020 :

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

Aux objectifs portés par sa politique environnementale et énergétique, s'ajoute l'engagement pris, lors des Assises nationales du transport aérien, de renforcer son partenariat avec AirParif, en particulier pour les échanges de données de surveillance, ainsi que sa collaboration aux prochaines campagnes de mesure.

Le Groupe ADP a également participé à la rédaction du plan de protection de l'atmosphère (PPA) de l'agglomération parisienne pour la période 2018-2025. Le PPA définit des mesures pour améliorer la qualité de l'air francilien. Il comporte trois défis principaux au regard du secteur aérien :

- ◆ diminuer les émissions des moteurs auxiliaires de puissance (APU qui fournissent l'énergie à bord des avions et pour leur climatisation au sol) et des véhicules et engins de pistes au sol en limitant l'utilisation des APU et en favorisant l'utilisation des véhicules et engins de piste les moins polluants ;
- ◆ réduire les émissions des aéronefs au roulage en instaurant à Paris-Orly la gestion locale des départs (GLD) pour diminuer de 3 % le temps de roulage au départ en 2020 par rapport à 2015, et en favorisant le roulage N-1 (ou N-2) moteur(s) ;
- ◆ améliorer la connaissance des émissions des avions en communiquant les émissions, lors du cycle LTO (atterrissage/décollage), par couple type avion/moteur sur les aéroports de Paris-Orly, Paris-Charles de Gaulle et la part de chaque couple dans le trafic et les émissions. Dans un premier temps, le polluant retenu est l'oxyde d'azote (NO_x).

¹ La valeur concernant le quatrième trimestre 2018 (et donc l'année civile) sera publiée dans l'information RSE 2018

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

³ Citadines, véhicules de direction et fourgonnettes.

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

Réalisations

L'ensemble des réalisations mentionnées dans le paragraphe "La lutte contre le changement climatique" permettent également d'améliorer la qualité de l'air.

Aéroports de Paris continue de réduire l'empreinte environnementale de sa flotte de véhicules, qui compte 241 véhicules de service électriques et hybrides (soit 25,4 % de la flotte de véhicules légers), et d'équiper ses plates-formes en points de charge (387 fin 2018).

Le Groupe ADP poursuit depuis plusieurs années son plan de mobilité¹ (PDM) avec des mesures concrètes pour optimiser les déplacements de ses collaborateurs et de ses visiteurs. Le plan 2016-2018 a notamment abouti à la signature d'un accord de télétravail, au développement d'outils collaboratifs (skype/visioconférences), à l'expérimentation d'un véhicule électrique autonome et au lancement d'une application de covoiturage en lien avec le plan de mobilité interentreprises de Paris-Charles de Gaulle.

Le plan d'actions 2019-2021 a été élaboré en 2018 avec les filiales. Il propose neuf axes de travail autour de quatre thématiques : l'organisation du travail (flexibilité, développement d'outils innovants), les mobilités actives et partagées pour les salariés, visiteurs et passagers (auto partage/covoiturage), la mobilité propre, l'information et la sensibilisation.

Lors de la procédure pic de pollution de 2018, Aéroports de Paris a déployé les mesures ponctuelles préconisées par Airparif en un tel cas, en particulier limitation de l'utilisation des APU, des essais moteurs, des vols d'entraînements et des chantiers les plus polluants.

La gestion des déchets et l'économie circulaire

Politique

Dans le cadre de sa politique environnementale et énergétique 2016-2020, Aéroports de Paris continue de réduire et de mieux valoriser les déchets produits dans ses aéroports afin de limiter la consommation de ressources naturelles.

La gestion des déchets et l'économie circulaire ressortent parmi les enjeux importants de l'étude de matérialité (7,8/10).

Objectifs

Des mesures sont prises pour :

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

Réalisations

Confiés au même prestataire, les marchés de collecte et de traitement des déchets des plates-formes parisiennes prévoient d'accroître la valorisation en renforçant les dispositifs de tri des déchets dans les centres de traitement du prestataire de collecte. Les biodéchets et déchets non dangereux sont ainsi triés par filière. Tous les locaux administratifs disposent de containers de récupération de papiers et de cartouches d'imprimantes. Dans les aérogares, des poubelles de tri sont installées en aval et en amont des postes d'inspection filtrage. Toutes ces mesures ont permis en 2018 de valoriser 36,1 % des déchets non dangereux (33,1 % en 2017).

Via diverses initiatives récurrentes, le Groupe ADP favorise l'économie circulaire comme :

- ◆ la collecte régulière et recyclage des vêtements de travail usagés, de livres, de tensaguides usagés (pour en faire des objets promotionnels)
- ◆ l'organisation d'une filière de traitement de biodéchets par méthanisation. 942 tonnes de biodéchets ont été valorisés en électricité (330 MWh) par l'unité de méthanisation de Bionerval en 2017. Les digestats (résidus de la méthanisation) sont cédés gratuitement aux agriculteurs qui les utilisent comme fertilisant ;
- ◆ collecte des huiles alimentaires des restaurants d'entreprise de Paris-Orly pour transformation en agrocarburants

En 2018, Groupe ADP a mis l'accent sur l'économie circulaire en :

- ◆ organisant des conférences (dans le cadre de la semaine européenne du développement durable) sur le sujet
- ◆ organisant une gratifieria (brocante gratuite pour sensibiliser à l'économie circulaire et au don),

¹ Evolution du Plan de déplacement entreprise (PDE).

- ◆ réalisant une plaquette de communication sur le traitement des reliefs de repas

La lutte contre le gaspillage alimentaire passe par des actions de sensibilisation auprès des concessionnaires dans les aéroports, des prestataires des restaurants interentreprises et du comité d'entreprise qui gère six points de restauration (cinq restaurants et une cafétéria snack) sur les plates-formes parisiennes.

En 2018, deux compacteurs dédiés aux déchets non valorisables ont été installés à Paris-Orly (un pour chaque terminal). Ces compacteurs ont permis notamment de détourner les déchets des OIC (objets interdits en cabine comme les liquides, gels, pâteux) de nos gisements de recyclables.

La gestion de l'eau et des sols

Politique

Bien que les plates-formes d'Aéroports de Paris n'aient pas de contraintes hydriques pouvant limiter le développement de l'activité, la préservation de la ressource en eau et sa gestion durable sont partie intégrante de la politique environnementale et énergétique du Groupe, et figurent en bonne place dans ses objectifs de développement durable.

En tant qu'aménageur, le Groupe ADP veille au respect de l'équilibre de la diversité du vivant. La problématique de l'exploitation des sols est traitée conformément aux réglementations en vigueur. Le suivi environnemental de la qualité des sols est assuré par le laboratoire du Groupe ADP, conformément à la méthodologie nationale du ministère chargé de l'Environnement. Ce suivi vérifie la compatibilité de l'état environnemental des sites avec leurs usages et/ou les projets d'aménagements pour, au besoin, engager le traitement de la pollution sur les sites. Les procédures de gestion des pollutions du sol précisent que chaque changement de locataire de terrain fait l'objet d'un diagnostic sol. Ces procédures ont été actualisées en 2018.

Objectifs

Pour l'eau, la politique environnementale et énergétique du Groupe ADP fixe trois objectifs d'ici 2020 :

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

Réalisations

La baisse des consommations d'eau

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

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

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

Le traitement des eaux pluviales et usées

Dans ses 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. Cet arrêté a été renouvelé en 2018 pour Paris-Charles de Gaulle. En outre, la restructuration du réseau de collecte et traitement des eaux pluviales a été réalisée sur Paris-Charles de Gaulle.

L'aéroport Paris-Orly dispose d'un marais filtrant de 2 000 m² qui optimise le traitement des eaux pluviales. Pour améliorer la régulation des rejets d'eaux pluviales, l'aéroport Paris-Charles de Gaulle a réalisé des ouvrages de ségrégation des eaux propres et des eaux plus chargées ainsi qu'une connexion pour les eaux les plus chargées en pollutions hivernales vers les eaux usées. De plus, un nouveau schéma de gestion des eaux pluviales a été réalisé.

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

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

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

Le suivi de la qualité des sols

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

Le Groupe ADP communique régulièrement avec les tiers pour suivre les éventuelles modifications de leurs activités et du classement de leurs installations (courriers d'information, participation aux comités de suivi des sites...).

La limitation des nuisances sonores et lumineuses

Politique

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

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

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 recouverte 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.

Compte tenu de son activité aéroportuaire, Aéroports de Paris bénéficie des dispenses pour l'application de la réglementation sur les pollutions lumineuses.

Réalisations

Aéroports de Paris a participé de 2013 à 2018 au groupe de travail Vols de nuit présidé par le préfet Régis Guyot. Ce travail conjoint mené avec les compagnies aériennes et les associations de riverains a abouti à :

- ◆ la généralisation H 24 à l'horizon 2023/2024 de la procédure de descente continue (expérimentée depuis septembre 2016 entre 00 h 00 et 05 h 30 du matin) ;
- ◆ la modification de l'aérodynamique des Airbus A320 qui a réduit de moitié le niveau de nuisance sonore de cet avion, le plus fréquent sur les pistes de Paris-Charles de Gaulle. Fin 2018, 80 % de la flotte reliant Paris-Charles de Gaulle était traitée ;
- ◆ l'identification de configurations préférentielles permettant de limiter le survol de zones urbanisées en intégrant une composante de vent arrière ;
- ◆ nouvelles règles, publiées sur le site entrevoisins.org, dans l'alternance des doublets (fermeture nocturne de 3 à 4 jours par semaine par doublet).

Pour leurs demandes d'aides à l'insonorisation, les riverains peuvent bénéficier gratuitement d'une assistance à maîtrise d'ouvrage. À chaque étape de leur dossier, ils sont accompagnés par un service dédié au programme d'aide. L'informatisation a amélioré le traitement et la traçabilité des données tout en éliminant les supports papier. En 2018, 1 737¹ dossiers ont été traités.

De plus, 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. Vitrail est disponible dans les Maisons de l'environnement et du développement durable de Paris-Orly et Paris-Charles de Gaulle, dans les communes qui le souhaitent (via des conventions) et depuis peu,

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.

directement en ligne. Couplé à Vitrail, l'outil informatique Itrap améliore la qualité du traitement des réclamations. En effet, il permet de recueillir les réclamations des riverains relatives au bruit des avions, de les traiter en moins de trois heures et de leur transmettre plus rapidement l'information sur une éventuelle infraction (altitude, vitesse, trajectoire), assortie d'une explication. S'il le souhaite, le riverain pourra être reçu par un représentant de la DGAC afin de s'informer des techniques développées pour réduire le bruit des avions.

La préservation de la biodiversité

Politique

Disposant de plus de 6 000 hectares de territoires franciliens, le Groupe ADP est directement concerné par la protection de la biodiversité. Celle-ci est l'une des six thématiques de sa politique environnementale et énergétique 2016-2020 et figure parmi ses objectifs de développement durable.

L'étude de matérialité de 2017 fait ressortir la préservation des milieux naturels et de la qualité de l'air comme un enjeu très important (8,1/10).

Depuis juillet 2018, le Groupe participe à l'initiative Act4nature aux côtés de 65 entreprises, institutions scientifiques et ONG.

Objectifs

La protection de la biodiversité s'organise autour de trois objectifs :

- ◆ définir et déployer un plan de gestion écologique des aménagements ;
- ◆ réaliser une étude biodiversité pour les projets structurants et tous les aéroports ;
- ◆ continuer à réduire de 50 % les consommations de produits phytosanitaires entre 2008 et 2020.

Dans le cadre d'Act4nature, le Groupe ADP s'est engagé à :

- ◆ s'assurer de la connaissance de la biodiversité présente sur ses aéroports via des inventaires faune/flore régulièrement mis à jour;
- ◆ intégrer une vision prospective de ses développements prenant en compte la préservation de la biodiversité ;
- ◆ renforcer la démarche de gestion écologique de ses espaces verts ;
- ◆ sensibiliser et mettre en place des démarches participatives avec ses parties prenantes.

Réalisations

Le Groupe ADP mène la plupart de ses actions avec des partenaires. Le recensement de la biodiversité des espèces vivant sur les plates-formes Paris-Orly et Paris-Charles de Gaulle s'est poursuivi avec l'association Hop! Biodiversité et le support scientifique du Museum national d'histoire naturelle.

De même, les travaux sur le schéma directeur Développement, paysage et biodiversité, déjà effectué sur Paris-Charles de Gaulle se sont poursuivis à Paris-Le Bourget et Paris-Orly. Ils visent à intégrer développement des plateformes et maintien de la biodiversité

Le recours aux produits phytosanitaires se réduit : il est définitivement supprimé à l'aéroport Paris-Orly pour l'entretien des espaces verts côté pistes et côté ville.

L'aménagement et la construction durable

Politique

Le Groupe ADP s'impose des normes strictes pour limiter la consommation d'énergie primaire (réglementation thermique RT 2012) de ses bâtiments et développe une politique d'aménagement et de construction durable en vue d'obtenir des certifications haute qualité environnementale (HQE® française et BREEAM 1 britannique). Il fait sien l'objectif de développement durable n°11 de l'ONU relatif aux villes et communautés durables.

Objectifs

Le Groupe ADP poursuit l'objectif de certifier 100 % de ses nouveaux bâtiments immobiliers par un label environnemental.

Réalisations

En 2018, le nouveau siège social du Groupe à Roissy ainsi que l'immeuble de bureaux Baïkal ont obtenu le label HQE.

Le terminal domestique d'Izmir Adnan Menderes a obtenu la certification Leed Argent. Le Leadership in Energy and Environmental Design est un système nord-américain de standardisation de bâtiments semblable au HQE en France, il prévoit 4 niveaux : certifié, argent, or, platine.

¹ Building Research Establishment Environmental Assessment Method.

Compte tenu de son activité, le Groupe ADP ne développe pas d'initiative particulière concernant la lutte contre la précarité alimentaire, le respect du bien-être animal et l'alimentation responsable, équitable et durable.

Indicateurs environnementaux du Groupe

Les chiffres présentés dans ce tableau concernent les consommations propres aux sociétés Aéroports de Paris et TAV Airport ainsi que les consommations relatives aux tiers installés sur ses aéroports.

	Périmètre	2018	2017
Consommation d'eau potable (en m3)		4 521 233	
Aéroports de Paris	1	3 209 564	2 980 772
TAV Airport	1	1 311 669	nd
Consommation interne d'eau potable (en m3)		2 590 854	
Aéroports de Paris	2	1 514 156	1 397 877
TAV Airport	2	1 076 698	nd
Consommation de gaz (en MWh PCS)		678 649	
Aéroports de Paris	1	244 880	263 155
TAV Airport	1	433 768	nd
Achat d'électricité totale (interne + externe) (en MWh)		535 380	
Aéroports de Paris	1	475 338	476 177
TAV Airport	1	60 041	nd
Consommation d'électricité interne		(✓) 512 148	
Aéroports de Paris	2	369 393	370 986
TAV Airport	2	142 755	nd
Production thermique (en MWh)		393 513	
Aéroports de Paris	1	323 700	350 527
TAV Airport	1	69 813	nd
Production frigorifique (en MWh)		233 296	
Aéroports de Paris	1	154 426	148 375
TAV Airport	1	78 871	nd
Émissions de CO₂ des centrales ^{(1) (2)} (en tonnes)		118 574	
Aéroports de Paris	1	45 011	44 600
TAV Airport	1	73 563	nd
Émissions de NOx des centrales ^{(2) (3)} (en tonnes)			
Aéroports de Paris	1	33	38
TAV Airport	1	nd	nd
Émissions de CO₂ des véhicules ⁽²⁾ (en tonnes)		4 228	
Aéroports de Paris	2	2 581	2 421
TAV Airport	2	1 647	nd
Part d'énergie renouvelable dans la consommation interne d'énergie finale (en %)			
Aéroports de Paris	2	15.3	15.7
TAV Airport	2	nd	nd
Gain en efficacité énergétique par rapport à 2015 en énergie primaire consommée/m² (%)			
Aéroports de Paris SA	2	4.4	1.8
TAV Airport	2	nd	nd
Volume Déchets Non Dangereux (DND) collectés (en tonnes)		57 632	
Aéroports de Paris	2	45 565	39 784
TAV Airport	2	12 067	nd
Volume des DND internes collectés (en tonnes)			
Aéroports de Paris	1	17 047	16 259
TAV Airport	1	nd	nd
Répartition des DND internes par filière de traitement (ADP SA uniquement) (en%)			
Valorisés	2	36.7	33.1
Incinérés	2	61.3	65.4
Enfouis	2	1.9	1.5

	Périmètre	2018	2017
Volume des Déchets Dangereux internes collectés (en tonnes)		2 817	
Aéroports de Paris	2	2 729	2 996
TAV Airport	2	88	nd
Aide à l'insonorisation des riverains (Aéroports de Paris uniquement)			
Nombre de dossiers traités en CCAR travaux			
Aéroports de Paris	2	1 737	2 198
TAV Airport	2	nd	nd
Montants engagés (en M€)			
Aéroports de Paris	2	31.31	38.21
TAV Airport	2	nd	nd

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

Périmètre 2 : périmètre interne (Aéroports de Paris seul ou TAV Airport seul).

(✓) Donnée 2018 vérifiée par Deloitte à un niveau d'assurance raisonnable

(1) Données vérifiées par un vérificateur tiers pour Aéroports de Paris uniquement

(2) Données calculées sur l'année civile

(3) Données issues des mesures réalisées par le laboratoire ou calculées sur la base de la consommation de combustibles et des facteurs d'émissions utilisés dans le cadre de la déclaration GEREP, dans le cas où les mesures ne sont pas jugées fiables.

5.5 Politique envers les territoires

La riveraineté

Politique

Aéroports de Paris exerce sa responsabilité sociétale en engageant des partenariats avec les acteurs socio-économiques des grands bassins aéroportuaires, les représentants politiques, consulaires ou associatifs, et les services de l'État.

Pour répondre au mieux aux attentes de ses diverses parties prenantes, Aéroports de Paris s'appuie sur deux délégations territoriales au sein de sa direction de l'Environnement, de la RSE et des Territoires : l'une au Sud pour Paris-Orly, l'autre Nord pour Paris-Charles de Gaulle et Paris-Le Bourget. Ces deux délégations rencontrent les riverains, les élus, les associations, les groupes scolaires, etc. Un site internet est dédié à ce dialogue : www.entrevoisins.org.

Au sein des délégations, deux Maisons de l'environnement et du développement durable (MEDD), l'une pour Paris Charles de Gaulle, l'autre pour Paris-Orly, rapprochent riverains et Aéroports de Paris en accueillant des expositions, des séminaires pédagogiques, des forums ou des conférences sur des sujets culturels, économiques, environnementaux, sociaux, etc.

Aéroports de Paris est responsable du secrétariat des commissions consultatives de l'environnement (CCE) et commissions consultatives d'aides aux riverains (CCAR), outils privilégiés 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.

Les risques liés à l'intégration territoriale sont décrits dans le chapitre Risques et gestion des risques.

Réalisations

Pour préparer la future concertation publique en 2019 autour du projet de construction du Terminal T4 à Paris-Charles de Gaulle, Aéroports de Paris a lancé en 2018 des initiatives pour présenter le projet aux riverains en s'appuyant sur ses salariés "ambassadeurs Terminal 4". Ces volontaires vont à la rencontre des riverains sur les marchés, les sorties de gare ou les places de mairie.

En outre, la maison de l'environnement Nord a candidaté pour obtenir le label Tourisme et Handicap. Son dossier est en cours de traitement.

Le développement économique

Politique

Dans le cadre de sa politique de développement durable, le Groupe ADP entend faire bénéficier les territoires de sa croissance et promeut la coopération économique et sociale avec les collectivités territoriales. Il entretient un dialogue suivi avec les riverains via de nombreux partenariats et la mise à disposition d'outils, services en ligne principalement. Les modes de dialogue sont décrits dans le rapport de Responsabilité sociétale du Groupe ADP 1. Le Groupe intervient via des structures partenariales dédiées à l'emploi et au développement du tissu économique.

Selon l'étude Utopies de 2017, 122 040 personnes travaillaient dans les plates-formes aéroportuaires en 2016 (90 190 à Paris-Charles de Gaulle, 28 360 à Paris-Orly et 3 490 à Paris-Le Bourget). Les aéroports parisiens ont soutenu 2,2 % de l'emploi en France et contribué à une création de richesse pour l'économie nationale à hauteur de 30,3 milliards d'euros en 2016. Au plan régional, l'activité économique globale générée par le système aéroportuaire francilien représentait ainsi 3,9 % du PIB de l'Île-de-France et 7,9 % de l'emploi en Île-de-France en totalisant 570 860 emplois.

Réalisations

L'insertion professionnelle et l'employabilité

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

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

De plus, chaque année, sont organisés des séminaires Découverte des métiers aéroportuaires pour les demandeurs d'emploi des territoires du Grand Roissy-Le Bourget au Nord et du Grand Orly au Sud. Les entreprises et services publics y présentent leurs métiers ainsi que les organismes et parcours de formation qui y conduisent. Objectif : aider les

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

demandeurs d'emploi à mieux formaliser leur projet professionnel. Des ateliers pratiques pour mieux préparer un entretien professionnel, soigner son image, ou connaître les codes des entreprises, complètent les informations.

Les deux délégations territoriales d'Aéroports de Paris participent également à des forums d'information sur les métiers aéroportuaires, organisés par les établissements scolaires et les communes riveraines des aéroports. En particulier, elles organisent, avec Pôle Emploi et les prescripteurs de leur territoire, des forums de recrutement pour les entreprises dans les filières en demande.

A Paris-Charles de Gaulle, la délégation Nord organise ou contribue aux actions menées avec le Groupement d'intérêt public (GIP) Emploi Roissy-Charles de Gaulle et ses partenaires : forums de recrutement, conférences sectorielles pour les prescripteurs de l'emploi, dispositif ENVOL'Pro d'acquisition de compétences linguistiques et professionnelles pour jeunes demandeurs d'emplois par immersion en milieu professionnel à l'étranger.

L'accompagnement des entreprises

Via le Réseau PLATO, le Groupe ADP soutient les dirigeants des PME de ses territoires, en partenariat avec les Chambres de commerce et d'industrie.

Il accompagne aussi les jeunes entreprises et encourage leur implantation sur ses territoires d'ancrage. À Paris-Charles de Gaulle, il s'appuie sur une structure partenariale, la pépinière Hubstart Paris Région, et participe aux instances de Val-d'Oise Technopole.

En 2018, la délégation Nord a organisé avec l'association Réseau Entreprendre, les chambres consulaires, les intercommunalités et d'autres partenaires, la Journée de la création et reprise d'entreprises. Elle a également organisé, avec les trois chambres de commerce et de l'industrie du Grand Roissy-Le Bourget, l'évènement Faites de l'international, l'occasion pour les petites et moyennes entreprises de rencontrer des experts pays et métiers qui les aident à dynamiser leur implantation à l'étranger et à renforcer leur capacité d'exportation.

Les achats durables

Politique

Supérieurs à un milliard d'euros par an, les achats d'Aéroports de Paris regroupent d'une part les achats généraux, de service et d'exploitation, d'autre part les achats de travaux de maintenance et d'exploitation.

Signée par le président-directeur général en 2015, la politique Achats du Groupe est bâtie sur trois axes stratégiques :

- ◆ la qualité au meilleur prix et dans les meilleurs délais ;

- ◆ la relation avec les fournisseurs ;
- ◆ les achats responsables.

Déployée depuis 2014 et signée par tous les fournisseurs sous contrat, sa charte RSE fournisseurs permet de promouvoir et de partager avec eux ses engagements RSE. Elle a été revue en 2018 pour intégrer les exigences renforcées fixées par les lois anticorruption (loi Sapin II) et par la loi sur le devoir de vigilance (voir Chapitre La politique de Responsabilité Sociétale d'Entreprise (RSE) d'Aéroports de Paris).

En accompagnant ses fournisseurs dans une dynamique de progrès et d'amélioration continue sur la RSE, le Groupe ADP conforte son positionnement de donneur d'ordre responsable et co-construit avec eux les produits et services adaptés à ses exigences qualité. L'ambition d'atteindre le plus haut niveau de performance en matière de RSE se traduit par des actions concrètes pour :

- ◆ promouvoir l'éthique dans les pratiques et sécuriser les processus achats et approvisionnements ;
- ◆ réduire les risques sanitaires et sociaux ;
- ◆ limiter l'impact environnemental des produits et services tout au long de leur cycle de vie ;
- ◆ stimuler davantage le tissu économique et l'innovation par une collaboration renforcée avec les PME du territoire ;
- ◆ poursuivre l'implication de la direction des Achats dans le Pacte PME ;
- ◆ favoriser les achats solidaires.

Des programmes de formation et de sensibilisation aux achats responsables sont dispensés depuis 2007 aux acheteurs : ils rappellent les enjeux RSE du Groupe ADP, précisent la contribution de la direction des Achats à sa performance RSE et, à partir d'exemples concrets, explicitent les modalités concrètes de la démarche achats responsables. En 2018, tous les collaborateurs de la direction des Achats ont été formés aux risques afférents aux pratiques et comportements liés à la loi Sapin II.

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.

Depuis 2014, les fournisseurs peuvent saisir le directeur de l'Audit pour toute résolution de conflit. En 2018, il a pour la première fois été saisi : cette saisine s'est soldée par une résolution immédiate du différent.

Objectifs

En 2018, la direction des Achats s'est fixée pour 2020 comme objectifs :

- ◆ d'intégrer à 80 % des marchés contractualisés un critère de jugement basé sur la RSE (aspects environnementaux, sociaux ou sociétaux selon la nature du marché) ;

Politique envers les territoires

- ◆ d'intégrer à 70 % des marchés dits "énergivores" des critères de performance énergétique ;
- ◆ de réaliser 1 million d'euros de chiffre d'affaires avec les entreprises du secteur protégé et adapté : nettoyage de véhicules, ramassage de déchets légers, traitements d'espaces verts, petits travaux de bâtiments, mise à jour de plans, gestion du courrier, intérim administratif, traiteurs et plateaux repas, etc. ;
- ◆ d'intégrer aux projets de travaux structurants des clauses d'insertion sociales pour 5 % de la main d'œuvre travaillée.

Réalizations

Fin novembre 2018 :

- ◆ 92 % des marchés contractualisés d'Aéroports de Paris (72% en 2017) représentant plus de 98 % des dépenses de la direction des Achats intègrent un critère de notation RSE ;
- ◆ 80 % des marchés dits énergivores d'Aéroports de Paris intègrent un critère de performance énergétique ;
- ◆ Aéroports de Paris a confié plus de 750 000 euros d'achats à 21 fournisseurs du secteur protégé et adapté. Ces prestations sont couvertes à 88 % par des contrats pluriannuels ;
- ◆ les travaux du bâtiment de jonction et du hall 1 d'Orly-Ouest ont respectivement intégré plus de 100 000 et plus de 11 000 heures d'insertion, bien au-delà de l'objectif initial. Quatre projets de travaux (à Paris-Charles de Gaulle jonction des satellites 1 et réhabilitation des terminaux B et D, à Orly-Ouest refonte des départs internationaux et réhabilitation du hall 1) prévoient 200 000 heures d'insertion sociale au total. Un contrat avec Vinci Insertion favorisera le lien entre titulaires des marchés et entreprises d'insertion sociale.

Depuis 2015, la direction des Achats et la direction des Ressources humaines collectent les taux annuels d'accidents du travail des fournisseurs pour les marchés de prestations de service aéroportuaires. A partir de ces données, elles suivent les évolutions par segments d'achats et identifient les segments les plus à risque de sorte à engager avec les fournisseurs des actions pendant la durée du marché. En 2018, un groupe de travail a été lancé pour déployer des processus uniformisés et des outils standards de remontée de l'information.

En 2018, la direction des Achats s'est vu renouveler le Label Relations fournisseurs et Achats Responsables, qu'elle détenait depuis 2014. Remis par la Médiation Interentreprises (dépendant du ministère des Finances) et par le Conseil national des achats, ce label témoigne d'engagements concrets en matière d'achats responsables, de qualité des relations avec les fournisseurs et sous-traitants, de respects de leurs intérêts. Reposant sur un référentiel de plus de 200 questions suivi d'un audit sur site de plusieurs jours, il challenge

la direction sur ses pratiques en matière d'achats responsables.

En 2018, elle a aussi obtenu le niveau probant de la norme Achats Responsables ISO 20400 : cette distinction sera revue tous les ans via un audit de suivi.

De plus, avec une note en forte amélioration (+4 points) décernée lors de la notation extra financière conduite par Ethifinance en 2018, elle se maintient au niveau Excellence selon le référentiel Ethifinance. L'intégration de la RSE aux démarches achats a été soulignée par les auditeurs.

La Fondation Groupe ADP

Politique

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

Elle accompagne des projets d'intérêt général sur les territoires d'implantation du Groupe ADP en France et à l'international avec pour thématique prioritaire l'éducation, via la lutte contre l'illettrisme et la prévention du décrochage scolaire, pour l'essentiel auprès des publics défavorisés. Chaque projet soutenu par la Fondation est parrainé par un salarié de l'entreprise qui assure l'interface entre l'association porteuse du projet et la Fondation.

La Fondation du Groupe ADP est pilotée par un Conseil d'administration présidé par Augustin de Romanet, président-directeur général d'Aéroports de Paris - Groupe ADP. Il détermine les orientations de la Fondation et veille à sa bonne gestion. Un comité de sélection se réunit une fois par an pour analyser les dossiers de demande de soutien dans les axes d'intervention prévus par les statuts de la Fondation et fixer les montants des subventions accordées.

Réalizations

178 salariés se sont engagés en 2018, sur leur temps de travail ou personnel, auprès des associations soutenues par la Fondation, via quatre programmes : le parrainage, le tutorat-coaching auprès de jeunes collégiens de leur territoire, le mécénat d'expertises ou encore le congé solidaire. Inauguré en 2017, ce dernier a permis à trois salariés de participer à une mission à caractère éducatif, à Madagascar et au Bénin.

Un nouveau programme de mécénat de compétences seniors a fait l'objet d'un pilote avec une salariée en mission chez Aviation Sans Frontières pour une durée de deux ans. Ce programme est en cours d'intégration dans l'accord GPEC.

En 2018, la Fondation a versé 1 000 000 d'euros au bénéfice de 63 projets.

de départ ou d'arrivée du vol) et permettre ainsi aux prestataires de mieux dimensionner leur prestation d'assistance.

Mesures pour les consommateurs

La sûreté et sécurité publique et aéroportuaire est l'enjeu le plus important cité dans l'étude de matérialité de 2017.

Les risques liés à la sûreté sont décrits dans le chapitre Risques et gestion des risques.

La sécurité aéroportuaire

Les risques liés à la sécurité aéroportuaire sont décrits dans le chapitre Risques et gestion des risques.

La protection des personnes et des biens

Les risques liés à la sécurité des biens et des personnes sont décrits dans le chapitre Risques et gestion des risques et dans le paragraphe Politique sociale du chapitre Informations sociales.

Les mesures en faveur des personnes handicapées et à mobilité réduite

Politique

En application du règlement (CE) n°1107/2006 du 5 juillet 2006, la mission d'assistance aux personnes handicapées et à mobilité réduite (PHMR) dans les aéroports de Paris-Charles de Gaulle et Paris-Orly est assurée par Aéroports de Paris depuis le 22 juillet 2008. Aéroports de Paris s'appuie sur des prestataires avec pour objectif, dans un contexte de demande d'assistance en forte croissance, d'améliorer la qualité du service rendu : réactivité et disponibilité, adaptation de l'offre aux besoins des passagers.

Réalisations

L'année 2018 a été marquée par un travail important sur l'efficacité opérationnelle pour accroître la qualité de service aux passagers et respecter les impératifs opérationnels des compagnies aériennes. Les efforts ont notamment porté sur l'amélioration du système de reporting, de l'outil informatique de régulation de l'activité (PMR Manager) et des process organisationnels.

Une modulation de la redevance PHMR facturée aux compagnies aériennes a été mise en place pour les inciter à mieux signaler leurs PHMR au départ, à l'arrivée ou en correspondance (avec un préavis de 36 heures avant l'heure

Table de concordance entre la Déclaration de Performance Extra-Financière et les dispositions des articles L225-102/R225-105 du code de commerce qui régissent le contenu du rapport de gestion en matière de RSE

Thématiques	Références paragraphes
Modèle d'affaires de la société	Chap. 1
Description des principaux risques relatifs à la manière dont la société prend en compte les conséquences sociales et environnementales de son activité, ainsi que les effets de cette activité quant au respect des droits de l'homme et à la lutte	Chap. 4.3
Présentation des politiques, objectifs et résultats relatifs au :	
- Effets de l'activité de la société quant au respect des droits de l'homme	Chap. 5.1
- Effets de l'activité de la société quant à la lutte contre la corruption	Chap. 5.1
- Effets de l'activité de la société quant à la lutte contre l'évasion fiscale	Chap. 5.1
- Conséquences sociales de l'activité	Chap. 5.2, 5.3 et 5.5
- Conséquences environnementales de l'activité	Chap. 5.4 et 5.5
Accords collectifs conclus dans l'entreprise et à leurs impacts sur la performance économique de l'entreprise ainsi que sur les conditions de travail des salariés	Chap. 5.2
Actions visant à lutter contre les discriminations et promouvoir les diversités	Chap. 5.2
Mesures prises en faveur des personnes handicapées	Chap. 5.2
Conséquences sur le changement climatique de l'activité de la société et de l'usage des biens et services qu'elle produit	Chap. 5.4
Engagements sociétaux en faveur du développement durable	Chap. 5.4 et 5.5
Engagements sociétaux en faveur de l'économie circulaire	Chap. 5.4
Engagements sociétaux en faveur de la lutte contre le gaspillage alimentaire	Chap. 5.4
Engagements sociétaux en faveur de la lutte contre la précarité alimentaire, du respect du bien-être animal, d'une alimentation responsable, équitable et durable	Les thématiques relatives à la lutte contre la précarité alimentaire, au respect du bien-être animal, à une alimentation responsable, équitable et durable sont

6 AUTRES INFORMATIONS

6.1 Operations réalisées par les dirigeants sur leurs titres

Décision et information n°		2018DD576158
Date de publication	19 septembre 2018	
Déclarant	Bernard IRION	
Instrument financier	Action	
Nature de l'opération	Cession	
Date de l'opération	11 septembre 2018	
Date de réception de la déclaration	19 septembre 2018	
Lieu de l'opération	Euronext Paris	
Information détaillée par opération	Prix unitaire: 190,1000 Euro Volume : 50.0000 Prix unitaire: 189,3000 Euro Volume: 50.0000	
Informations agrégées	Prix : 189,7000 Euro Volume: 100.0000	
Décision et information n°		2018DD576296
	CETTE INFORMATION ANNULE ET REMPLACE L'INFORMATION 576158 PUBLIEE LE 19 septembre 2018	
Date de publication	20 septembre 2018	
Déclarant	Bernard IRION	
Instrument financier	Action	
Nature de l'opération	Cession	
Date de l'opération	11 septembre 2018	
Date de réception de la déclaration	19 septembre 2018	
Lieu de l'opération	Euronext Paris	
Information détaillée par opération	Prix unitaire: 190,1000 Euro Volume : 50.0000 Prix unitaire: 189,3000 Euro Volume: 50.0000	
Informations agrégées	Prix : 189,7000 Euro Volume: 100.0000	

6.2 Capital et actionariat

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

Structure du capital de la société

A la date du présent document, le capital social d'Aéroports de Paris s'élève à 296 881 806 euros, divisé en 98 960 602 actions d'une valeur nominale de 3 euros chacune, entièrement libérées, et n'a fait l'objet d'aucune modification en 2018.

Autorisations d'opérer sur le capital

Le tableau ci-après résume les délégations financières adoptées par l'assemblée générale mixte du 4 mai 2018, qui sont en vigueur à la date du présent rapport. Aucune de ces délégations n'a été utilisée au cours de l'exercice 2018.

Objet des autorisations/délégations financières consenties au Conseil d'administration actuellement en vigueur	Montant nominal maximal (autorisation de 26 mois)
<p>Augmentation de capital^(a) avec maintien du droit préférentiel de souscription (DPS).</p> <p>Prix : fixé par le Conseil d'administration conformément aux dispositions légales applicables.</p>	<p>Augmentation de capital : 97 millions d'euros^(P) ⁽¹⁾ ^[(6)] (soit environ 33% du capital)</p> <p>Émission de valeurs mobilières représentatives de titres de créance : 500 millions d'euros⁽²⁾.</p>
<p>Augmentation de capital^(a) avec suppression du DPS, par offre au public.</p> <p>Prix : fixé par le Conseil d'administration et au moins égal au montant minimum prévu par les lois et les règlements en vigueur, soit à ce jour un prix au moins égal à la moyenne pondérée des cours des 3 dernières séances de bourse précédant sa fixation, éventuellement diminuée d'une décote maximale de 5%^(c).</p>	<p>Augmentation de capital : 29 millions d'euros^(P) ⁽³⁾ ^[(6)] (soit environ 10% du capital)</p> <p>Émission de valeurs mobilières représentatives de titres de créance : 500 millions d'euros⁽²⁾.</p>
<p>Augmentation de capital^(a) avec suppression du DPS par une offre de placement privé.</p> <p>Prix : mêmes règles que pour la fixation du prix en cas d'émission avec suppression du DPS par offre au public.</p>	<p>Augmentation de capital : 29 millions d'euros^(P) ⁽³⁾ ^[(6)] (soit environ 10% du capital)</p> <p>Émission de valeurs mobilières représentatives de titres de créance : 500 millions d'euros⁽²⁾.</p>
<p>Augmentation du nombre de titres en cas d'émission avec ou sans maintien du DPS.</p> <p>Prix : mêmes règles de fixation que celles applicables à la délégation dont le nombre de titres est augmenté.</p>	<p>Augmentation du nombre de titres à émettre : 15 % de l'émission initiale^(P) ⁽⁴⁾ ^[(6)]</p>
<p>Augmentation de capital par incorporation de primes, réserves, bénéfices ou autres sous forme de création et attribution d'actions gratuite et/ou d'élévation de la valeur nominale des actions existantes.</p> <p>Le Conseil d'administration fixe le montant et la nature des sommes à incorporer au capital et le nombre d'actions à émettre et/ou dont le nominal sera augmenté.</p>	<p>Augmentation de capital : 97 millions d'euros⁽⁵⁾ (soit environ 33% du capital).</p>
<p>Augmentation de capital^(b) réservée aux adhérents à un plan d'épargne d'entreprise</p> <p>Prix : fixé conformément aux dispositions du code du travail (art. L. 3332-19 et s.), ni supérieur à la moyenne des cours cotés des 20 dernières séances de bourse précédant la décision fixant la date d'ouverture du délai de souscription, ni inférieur de plus de 20% [(ou 30% lorsque la durée d'indisponibilité du plan est supérieure à 10 ans)] à cette moyenne^(d).</p>	<p>Augmentation de capital : 2,9 millions d'euros^(P) ⁽³⁾ (soit environ 1% du capital).</p>
<p>Augmentation de capital^(b) en rémunération d'une offre publique d'échange initiée par la Société.</p>	<p>Augmentation de capital : 29 millions d'euros^(P) ⁽³⁾ (soit environ 10% du capital).</p>

Capital et actionariat

Parité d'échange, montant de la soulte et prix : fixées par le Conseil d'administration conformément aux dispositions légales applicables.

Émission de valeurs mobilières représentatives de titres de créance : 500 millions d'euros⁽²⁾.

Augmentation de capital^(b) en vue d'une rémunération des apports en nature.

Augmentation de capital : 10 % du capital social au moment de l'émission^{(p) (3)}.

Prix : le Conseil d'administration fixe le nombre de titres à émettre et leurs caractéristiques dans le respect des dispositions légales applicables.

Augmentations de capital dilutives (plafond global).

Plafond global pour les augmentations de capital dilutives : 97 millions d'euros
Plafond global sur lequel s'imputent les sous-plafonds suivants :
97 millions d'euros soit environ 33 % du capital pour les augmentations de capital avec maintien du DPS⁽¹⁾ ;
29 millions d'euros soit environ 10 % du capital pour les augmentations de capital avec suppression du DPS⁽³⁾ ;
29 millions d'euros soit environ 10 % du capital pour les augmentations de capital en période d'offre publique⁽⁴⁾.

Augmentations de capital en période d'offre publique (plafond global) Pour les résolutions 19, 20, 21 et (quand utilisée en lien avec une émission dans le cadre des résolutions 19, 20 ou 21) 22.

Plafond global pour les augmentations de capital en période d'offre publique : 29 millions d'euros^{(p) (3) (4)} soit environ 10% du capital.

Plafonds

^(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.

Notes

^(a) Émission d'actions de la Société ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société ou d'une filiale.

^(b) Émission d'actions de la Société ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société.

^(c) Étant précisé qu'en cas d'émission de valeurs mobilières donnant accès au capital, le prix d'émission sera tel que la somme perçue immédiatement par ADP (ou la filiale concernée en cas d'émission de valeurs mobilières donnant accès à des actions ordinaires d'une filiale) majorée, le cas échéant, de celle susceptible d'être perçue ultérieurement par elle (ou la filiale concernée) soit au moins égale à ce même montant minimum prévu par la loi.

^(d) Le conseil d'administration étant autorisé à réduire ou supprimer, s'il le juge opportun, la décote visée aux articles L.3332-19 et suivants du code du travail dans les limites légales et réglementaires, afin de tenir compte, notamment, des régimes juridiques, comptables, fiscaux et sociaux applicables localement. Le Conseil d'administration est également autorisé à attribuer, à titre gratuit, auxdits bénéficiaires, en complément des actions ou valeurs mobilières qui sont des titres de capital donnant accès au capital à souscrire en numéraire, des actions ou valeurs mobilières qui sont des titres de capital donnant accès au capital à émettre ou déjà émises à titre de substitution de tout ou partie de la décote visée aux articles L. 3332-19 et suivants du code du travail et/ou d'abondement, dans les limites légales ou réglementaires en application des articles L. 3332-10 et suivants et L. 3332-18 et suivants du code du travail.



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 11 mai 2017 (entre le 1er janvier et le 3 mai 2018) et celle du 4 mai 2018 (entre le 5 mai et le 31 décembre 2018), 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 2018 est égal à 255 euros, hors frais d'acquisition, pour le contrat de liquidité et égal à 210 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 2018, Aéroports de Paris ne détenait aucune action propre. Le compte de liquidité du contrat présentait à son crédit un montant de 17 491 885,00 euros, l'enveloppe de 35 millions d'euros autorisée par le conseil n'ayant pas été intégralement appelée à ce stade. À cette même date, aucune position n'était ouverte, à l'achat comme à la vente, dans le cadre du programme de rachat d'actions.

Opérations sur les actions propres réalisées dans le cadre du contrat de liquidité entre le 1^{er} janvier et le 31 décembre 2018 :

Flux bruts cumulés	Nombre d'actions	Prix moyen	Valorisation (en euros)
Nombre d'actions au 4 mai 2018	0	0	0
Achats	298 079	187,45	55 874 908,55
Ventes	298 079	188,10	56 068 659,90
Nombre d'actions au 31 décembre	0	0	0

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

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

Non applicable.

Actionariat

En application de l'article L. 6323-1 du Code des transports, l'État français doit détenir la majorité du capital. Au 31 décembre 2018, l'Etat français détient 50,6 % du capital et des droits de vote de la Société. A compter de la promulgation de la loi Pacte actuellement en cours de discussion au Parlement, l'Etat pourra céder tout ou partie de sa participation au capital. La Société estime qu'il n'y a pas de risque que le contrôle par l'Etat soit exercé de manière abusive. Il n'existe pas de titre non représentatif du capital.

Aéroports de Paris a procédé à l'identification de ses actionnaires par la réalisation d'un TPI (titres au porteur identifiable) au 31 décembre 2018 sur la base des seuils suivants : intermédiaires détenant un minimum de 20 000 actions, actionnaires détenant un minimum de 50 actions. En ajoutant les actionnaires au nominatif, 96,4 % du capital a été identifié. Le TPI a identifié 362 investisseurs institutionnels.

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

Actionnaires	Au 31/12/2018			Au 31/12/2017		
	% du capital	% des droits de vote (y compris droits de vote double) ⁽³⁾	Nombre d'actions	% du capital	% des droits de vote (y compris droits de vote double) ⁽³⁾	Nombre d'actions
Etat français	50,6%	58,4%	50 106 687	50,6%	58,5%	50 106 687
Schiphol Group	8,0%	9,2%	7 916 848	8,0%	9,2%	7 916 848
Société du groupe Vinci	8,0%	9,2%	7 916 848	8,0%	9,2%	7 916 848
Predica/Crédit Agricole Assurances	5,1%	5,8%	5 052 591	5,1%	5,7%	5 052 591
Institutionnels français	6,1%	3,5%	6 076 560	6,5%	3,7%	6 398 593
Institutionnels non-résidents	15,5%	8,9%	15 346 441	15,8%	9,1%	15 605 446
Actionnaires individuels français et non identifiés	5,0%	3,0%	4 922 293	4,3%	2,6%	4 228 903
Salariés (1)	1,6%	1,9%	1 622 332	1,7%	1,9%	1 725 533
Autodétention (2)	0,0%	0,0%	0	0,0%	0,0%	9 151
TOTAL	100,0%	100,0%	98 960 602	100,0%	100,0%	98 960 602

(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.

Montant des dividendes versés au cours des 3 derniers exercices

Dividendes versés :

- ◆ Au titre de l'exercice 2017 : 343 millions d'euros, soit 3,46 euros par action, ce qui correspond à un taux de distribution de 60 % du résultat net ;
- ◆ Au titre de l'exercice 2016 : 261 millions d'euros, soit 2,64 euros par action, ce qui correspond à un taux de distribution de 60 % du résultat net ;

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

Les dividendes versés aux personnes physiques depuis le 1er janvier 2018 sont soumis, lors de leur versement, à un prélèvement forfaitaire non libératoire au taux de 30% (qui comprend 12,8% d'impôt sur le revenu et 17,2% de prélèvements sociaux). Les bénéficiaires personnes physiques peuvent également opter, sur option globale, pour l'imposition des dividendes au barème progressif de l'impôt sur



le revenu après abattement de 40% (les prélèvements sociaux restent dus à hauteur de 17,2%).

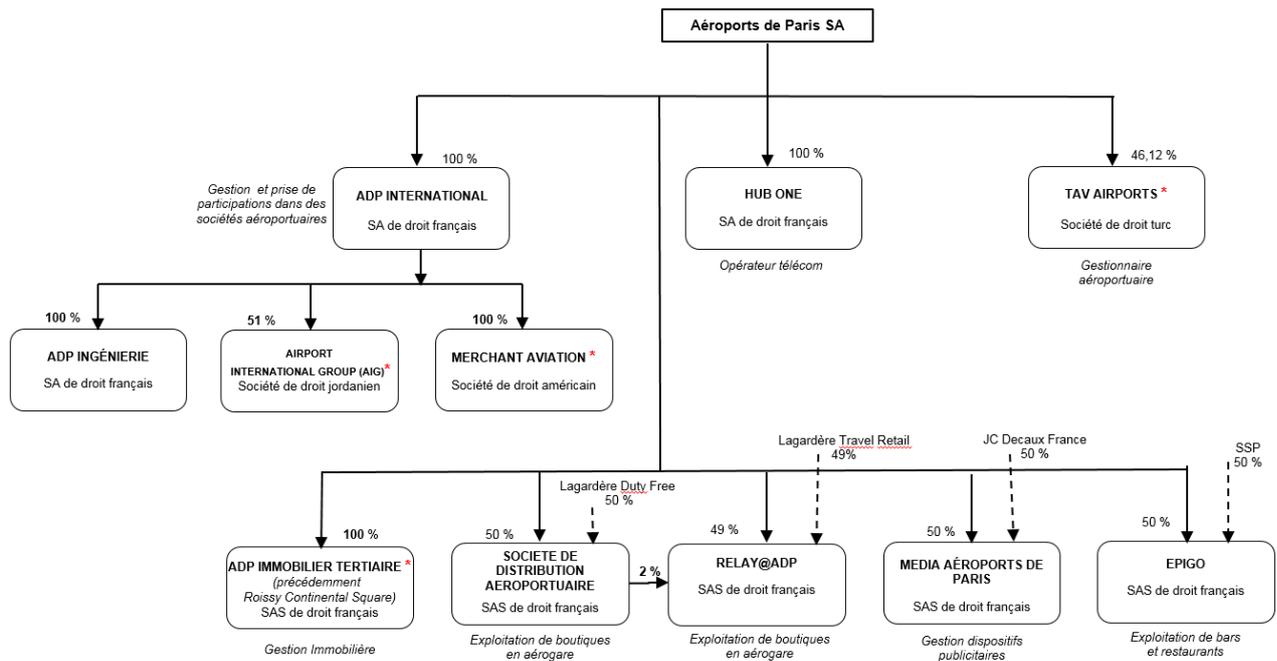
6.3 Résultats sociaux des 5 derniers exercices

(en millions d'euros)	31/12/2014	31/12/2015	31/12/2016	31/12/2017	31/12/2018
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	2 759	2 735	2 744	2 820	2 957
Résultat avant impôts, participation des salariés et dotations aux amortissements et provisions nettes de reprises	1 026	1 087	1 116	1 239	1 316
Impôt sur les bénéfices	(200)	(233)	(214)	(223)	(256)
Participation des salariés	(19)	(20)	(22)	(22)	(28)
Résultat après impôts, participation des salariés et dotations aux amortissements et provisions nettes de reprises	352	396	399	506	564
Résultat distribué au cours de l'exercice	183	311	259	261	343
Résultats par action (en euros)					
Résultat par action après impôts et participation mais avant dotations aux amortissements et provisions nettes de reprises	8,15	8,51	8,89	10,04	10,44
Résultat net par action	3,56	4,08	4,03	5,12	5,7
Dividende par action versé au cours de l'exercice	1,85	3,14	2,61	2,64	2,76
Personnel					
Effectif moyen des salariés employés pendant l'exercice	6 798	6 553	6 478	6 435	6 349
Montant de la masse salariale de l'exercice	(388)	(390)	(391)	(393)	(392)
Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux de l'exercice	(201)	(200)	(193)	(196)	(194)

Organigramme simplifié du Groupe au 31 décembre 2018

6.4 Organigramme simplifié du Groupe au 31 décembre 2018

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



La majeure partie des activités du groupe est exercée directement par Aéroports de Paris qui détient également les actifs essentiels à l'activité du groupe. Les activités d'Aéroports de Paris et de ses filiales les plus significatives sont décrites au chapitre 6 du document de référence 2018, les éléments financiers concernant ces sociétés figurent au chapitre 9 du document de référence 2018.

Outre les flux financiers liés aux conventions de centralisation de trésorerie, les flux financiers existant entre Aéroports de Paris et ses filiales sont liés aux remontées de dividendes au sein du groupe.

La politique du groupe est de n'accorder des garanties financières que pour le compte de filiales détenues à 100%. Au 31 décembre 2018, il existe plusieurs garanties accordées par Aéroports de Paris pour le compte d'ADP Ingénierie au bénéfice de divers clients de cette filiale. Ces garanties sont inscrites en engagements hors bilan, présentées en note 14 de l'annexe des comptes consolidés.

Les principaux flux entre Aéroports de Paris et ses filiales sont décrits dans les notes 6.2 et 10.1 de l'annexe aux comptes sociaux.

Le Groupe ADP, via sa filiale à 100% ADP International, détient depuis le 19 avril 2018 51% du capital d'Airport International Group ("AIG"), concessionnaire de l'aéroport international Queen Alia (QAIA) à Amman, en Jordanie.

Déjà actionnaire de 9,5% d'AIG depuis 2007, cette opération permet le contrôle exclusif d'AIG par le Groupe ADP.

¹ Disponible sur le site www.groupeadp.fr

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

Néant.

6.6 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 282 677,90 euros et pour lequel a été supporté un impôt d'un montant de 97 326 euros. Le taux d'impôt sur les sociétés 2018 est de 34,43 % (28% jusqu'à 500 000 euros de bénéfices).

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

6.7 Injonctions ou sanctions pécuniaires pour des pratiques anticoncurrentielles prononcées par l'Autorité de la concurrence dont cette dernière a prescrit l'insertion dans le rapport de gestion

Néant.

6.8 Activités en matière de recherche et développement

Non significatif.

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

Non applicable.

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

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

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

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

	0 jour	1 à 30 jours	31 à 60 jours	61 à 90 jours	91 jours et plus	total (1 jour et plus)
(A) Tranches de retard de paiement						
Nombre de factures concernées	19					341
Montant total des factures concernées (préciser : HT ou TTC)	393 338,42 € TTC	2 243,58 € TTC	1 420 878,29 € TTC	633 215,99 € TTC	792 839,91 € TTC	2 849 177,77 € TTC
Pourcentage du montant total des achats de l'exercice (préciser : HT ou TTC)	0,02% (TTC)	0,00% (TTC)	0,08% (TTC)	0,03% (TTC)	0,04% (TTC)	0,15% (TTC)
Pourcentage du chiffre d'affaires de l'exercice (préciser : HT ou TTC)						
(B) Factures exclues du (A) relatives à des dettes et créances litigieuses ou non comptabilisées						
Nombre de factures				1 171		
Montant total des factures exclues (préciser : HT ou TTC)				57 530 604,60 € TTC		
(C) Délais de paiement de référence utilisés (contractuel ou délai légal - article L.441-6 ou article L.443-1 du code de commerce)						
Délais de paiement utilisés pour le calcul des retards de paiement	<input type="checkbox"/> Délais contractuels : (préciser) <input checked="" type="checkbox"/> Délais légaux : Selon Code de Commerce					

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

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

	0 jour	1 à 30 jours	31 à 60 jours	61 à 90 jours	91 jours et plus	total (1 jour et plus)
(A) Tranches de retard de paiement						
Nombre de factures concernées	12 047	2 706	901	855	6 438	10 900
Montant total des factures concernées (préciser : HT ou TTC)	219 335 063,52 €	23 383 198,60 €	1 68 371,12 €	3 916 499,24 €	542 158,80 €	28 010 227,76 €
Pourcentage du montant total des achats de l'exercice (préciser. HT ou TTC)						
Pourcentage du chiffre d'affaires de l'exercice (préciser : HT ou TTC)	7%	1%	0%	0%	0%	1%
(B) Factures exclues du (A) relatives à des dettes et créances litigieuses ou non comptabilisées						
Nombres de factures	138	73	54	54	2 917	3 098
Montant total des factures exclues (préciser : HT ou TTC)	3 041 317,35 €	209 530,33 €	494 238,22 €	601 901,75 €	18 159 865,71 €	19 465 536,01 €

(C) Délais de paiement de référence utilisés (contractuel ou délai légal - article L.441-6 ou article L.443-1 du code de commerce)

Délais de paiement utilisés pour le calcul des retards de paiement

Délais contractuels : (préciser)

Délais légaux : (préciser)

7 ANNEXES

7.1 Rapport sur le gouvernement d'entreprise

Rémunérations

Politique de rémunération 2019 du mandataire social exécutif

En application de l'article L.225-37-2 du Code de commerce, le conseil d'administration soumet à l'approbation de l'assemblée générale les principes et critères applicables à la détermination, à la répartition et à l'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature attribuables au Président-directeur général en raison de l'exercice de son mandat pour l'exercice 2019 et constituant la politique de rémunération le concernant.

La rémunération du Président-directeur général au titre de l'exercice 2019 a été arrêtée par le conseil d'administration du 12 décembre 2018, sur avis du comité des rémunérations, nominations et de la gouvernance, et approuvée le 10 janvier 2019 par le ministre en charge de l'Économie dans le cadre de l'article 3 du décret n° 53-707 du 9 août 1953 modifié.

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

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

Si l'assemblée générale du 20 mai 2019 n'approuvait pas la résolution portant sur la politique de rémunération 2019 du mandataire social exécutif, les principes et critères précédemment approuvés par l'assemblée générale du 4 mai 2018 en application de L.225-37-2 du Code de commerce continueront de s'appliquer.

Le montant annuel brut de la rémunération fixe du Président-directeur général au titre de l'exercice 2019 a été fixé, sans changement, à 350 000 euros.

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

Trois objectifs quantitatifs : montant de l'EBITDA Groupe, TAV compris (poids : 25 %), ROCE Groupe, TAV et AIG compris (15%), taux de satisfaction au départ des passagers (10 %) ; le niveau de performance pour chacun des objectifs s'échelonne de 70 % (variable nul en deçà) à 110%

Quatre objectifs qualitatifs :

- L'accompagnement du processus de l'éventuelle privatisation prévue par la loi PACTE, en veillant notamment à la mobilisation managériale et du corps social (20%)
- la politique d'attractivité et d'accueil du Groupe ADP en faveur des compagnies et des passagers, notamment par la poursuite du projet CDG Express et le lancement du projet du Terminal 4 (10%),
- la responsabilité sociétale de l'entreprise, incluant la mobilisation managériale et la sécurité des collaborateurs (10%) : définir et déployer les actions permettant de faire progresser l'engagement sociétal d'Aéroports de Paris pour ses différents volets : gouvernance, environnement, capital humain, achats-clients, sociétal ; faire de la RSE un moteur de la transformation du Groupe ; mobiliser pour la prévention des accidents du travail,
- la stratégie et le pilotage des filiales et participations (10%) : maîtrise de la stratégie internationale et des investissements, en particulier par l'accompagnement de TAV après la fin de la concession d'Istanbul Atatürk.

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

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

La rémunération variable brute annuelle du Président-directeur général pour l'exercice 2019 sera soumise à l'approbation du ministre chargé de l'économie dans le cadre de l'article 3 du décret n° 53-707 du 9 août 1953 et son versement sera conditionné à l'approbation par l'assemblée générale ordinaire annuelle des actionnaires de la Société qui sera tenue en 2020 (et portera sur l'approbation des comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2019), conformément à l'article L.225-37-2 du code de commerce.

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

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

Le Président-directeur général ne bénéficie d'aucune prime de départ ni d'aucun régime spécifique de retraite. Il ne perçoit pas de jetons de présence.

Aucun plan d'options de souscription ou d'achat d'actions n'a été mis en place par la société au profit de son Président-directeur général.]

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

Montant des rémunérations dues et versées aux mandataires sociaux au cours de l'exercice 2018

Augustin de Romanet – Président-directeur général

Les rémunérations et avantages suivants ont été dus ou versés à Monsieur Augustin de Romanet au titre de son mandat de Président-directeur général d'Aéroports de Paris au cours de l'exercice 2018, en application des critères approuvés par l'assemblée générale d'Aéroports de Paris du 4 mai 2018 dans sa 17^{ème} résolution. Conformément à l'article L.225-37-2 du Code de commerce, le versement des éléments de la rémunération variable brute annuelle du Président-directeur général pour l'exercice 2018 sera conditionné à l'approbation par l'assemblée générale ordinaire annuelle des actionnaires de la Société du 20 mai 2019.

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

La rémunération variable brute maximum du Président-directeur général est fixée à 100 000 euros. Elle est fondée sur trois objectifs quantitatifs : montant de l'EBITDA Groupe (pesant pour 25 %), ROCE Groupe (20 %), taux de satisfaction au départ des passagers (10 %) et trois objectifs qualitatifs : la politique d'attractivité et d'accueil du Groupe ADP en faveur des compagnies et des passagers, notamment par la poursuite du projet CDG Express (10%), la responsabilité sociétale de l'entreprise, incluant la mobilisation managériale et la sécurité des collaborateurs (10 %), la stratégie et le pilotage des filiales et participations, notamment à l'international (25 %).

L'atteinte de chacun de ces objectifs sera appréciée par le conseil d'administration du 14 février 2019, sur avis du comité des rémunérations, nominations et de la gouvernance, et soumise à l'approbation du ministre chargé de l'Économie dans le cadre de l'article 3 du décret n° 53-707 du 9 août 1953 modifié.

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

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

Les objectifs ont été atteints respectivement à hauteur de : 110 % pour les objectifs quantitatifs (dont EBITDA Groupe = 110%, ROCE Groupe = 110%, Satisfaction clients au départ = 110%) et 109 % pour les objectifs qualitatifs (dont politique d'accueil et d'attractivité = 110%, Responsabilité sociétale d'entreprise = 80%, Stratégie et pilotage des filiales et participations = 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 de Monsieur Augustin de Romanet à percevoir les jetons de présence d'Aéroports de Paris, dont la décision d'allocation et de répartition aux administrateurs a été modifiée par délibération du Conseil d'administration du 21 juin 2017.

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

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

(en euros)	2018	2017
Rémunérations dues au titre de l'exercice	456 165	456 165
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	-	-
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	-	-
Indemnité de départ	Néant	Néant
Indemnité de non-concurrence	Néant	Néant
Régime de retraite supplémentaire	Néant	Néant
TOTAL	456 165	456 165

(en euros)	Montants dus ⁽¹⁾ 2018	Montants versés ⁽²⁾ 2018	Montants dus 2017	Montants versés 2017
Rémunération fixe	350 000	350 000	350 000	350 000
Rémunération variable annuelle	100 000	100 000	100 000	95 500
Rémunération variable différée/pluriannuelle	Néant	Néant	Néant	Néant
Rémunération exceptionnelle	-	-	-	-
Jetons de présence	-	-	-	-
Avantages en nature	6 165	6 165	6 165	6 165
TOTAL	456 165	456 165	456 165	456 165

⁽¹⁾ Sous réserve de l'approbation par l'assemblée générale ordinaire annuelle des actionnaires de la Société du 20 mai 2019

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

Rémunérations versées aux administrateurs et censeurs

En 2016, les administrateurs représentants de l'État et les administrateurs représentant les salariés n'ont perçu aucune rémunération de la part de la Société ou de la part des sociétés contrôlées par la Société en contrepartie de l'exercice de leur mandat d'administrateur. Les administrateurs désignés par l'assemblée générale des actionnaires ont perçu des jetons de présence au titre de l'exercice 2016, versés en 2017. Monsieur de Romanet a renoncé à percevoir des jetons de présence en qualité d'administrateur d'Aéroports de Paris.

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

En 2017, l'Assemblée générale des actionnaires du 11 mai a décidé de porter à 350 000 euros l'enveloppe des jetons de présence annuelle, pour tenir compte de l'augmentation du nombre d'administrateurs (c'est-à-dire l'administrateur

représentant l'État et ceux proposés par l'État et nommés par l'Assemblée générale) et de censeurs éligibles et de permettre de revaloriser les montants unitaires alloués par séance, inchangés depuis 2008. Ces nouvelles dispositions s'appliquent depuis le 12 mai 2017.

Il est précisé que la rémunération est versée :

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

Rémunération versée aux administrateurs

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

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

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

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

Montant brut (en euros)	2018	2017
Jacques Gounon	32 000	48 310
Els de Groot (jusqu'au 22 mai 2017) ⁽¹⁾	-	2 860
Jacoba van der Meijs (depuis le 23 mai 2017) ⁽¹⁾	5 100	6 800
VINCI représenté par Xavier Huillard	17 000	17 620
Jos Nijhuis ⁽¹⁾	17 800	15 920
Augustin de Romanet	-	-
PREDICA représenté par Françoise Debrus	28 800	41 840
Administrateur désigné par arrêté par l'Etat – Solenne Lepage	30 600	32 300
Administrateur proposé par l'Etat et nommé par l'assemblée générale des actionnaires – Geneviève Chauv-Debry	20 400	17 000
Administrateur proposé par l'Etat et nommé par l'assemblée générale des actionnaires – Michel Massoni	15 300	11 900
Administrateur proposé par l'Etat et nommé par l'assemblée générale des actionnaires – Denis Robin, démissionnaire à compter du 30 octobre 2018	5 100	6 800
Administrateur proposé par l'Etat et nommé par l'assemblée générale des actionnaires – Perrine Vidalenche	13 600	11 900
TOTAL	185 700	213 250

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

Rémunérations versées aux censeurs

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

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

Montant brut (en euros)	Exercice 2018	Exercice 2017
Anne Hidalgo	0	0
Bernard Irion	7 650	7 960
Christine Janodet	5 950	7 110
Gilles Leblanc (du 11 mai 2017 au 12 avril 2018)	850	2 550

Engagements pris par Aéroports de Paris au bénéfice des mandataires sociaux

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

Gouvernance

Mandats et fonctions exercés dans toute société par les mandataires sociaux durant l'exercice 2018

Administrateurs nommés par l'assemblée générale des actionnaires

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

Date de naissance : 2 avril 1961	Date de première nomination : Copté par le conseil d'administration du 12 novembre 2012, en remplacement de M. Pierre Graff, ratifié par l'assemblée générale du 16 mai 2013
Nationalité : Française	Date de début du mandat actuel : 15 juillet 2014, renouvelé par l'assemblée générale des actionnaires du 15 mai 2014

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS
EN COURSMANDATS ET FONCTIONS AYANT PRIS FIN
AU COURS DES 5 DERNIERES ANNEES**MANDATS AU SEIN DU GROUPE ADP****Segment commerces et services :**

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

Fondation d'Entreprise :

- ◆ Fondation d'Entreprise Groupe ADP : Président

AUTRES MANDATS :

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

MANDATS AU SEIN DU GROUPE ADP**Groupe TAV, sociétés anonymes soumises au droit turc :**

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

Royal Schiphol Group, société anonyme soumise au droit néerlandais :

- ◆ Membre du conseil de surveillance et du comité d'audit de NV Luchthaven Schiphol, société soumise au droit néerlandais, de février 2013 à octobre 2013

AUTRES MANDATS :

- ◆ Président du conseil d'administration et du Comex de ACI Europe de juin 2015 à juin 2017
- ◆ Administrateur de Musée du Louvre-Lens, établissement public de coopération culturelle, de février 2011 à février 2014

- ◆ Atout France, Agence de développement touristique de la France, Groupement d'intérêt économique : membre du Conseil d'administration
- ◆ Paris EUROPLACE, association : Président du Conseil d'administration
- ◆ Fonds de dotation dénommé Institut pour l'Innovation Économique et Social : administrateur

JACQUES GOUNON – ADMINISTRATEUR INDÉPENDANT

Date de naissance :

25 avril 1953

Date de première nomination :

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

Nationalité :

Française

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

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

- ◆ Président-directeur général du groupe GETLINK (GET SE) société européenne cotée
- ◆ Président 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

Date de première nomination :

Assemblée générale du 28 mai 2009

Nationalité :

Néerlandaise

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

- | | |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ◆ Membre du conseil de surveillance de National Opera & Ballet (Pays-Bas) ◆ Membre du conseil de surveillance de Brisbane Airport Corporation PTY Ltd (Australie) ◆ Membre du conseil de surveillance de l'Hotel Okura Amsterdam B.V. | <ul style="list-style-type: none"> ◆ Président-directeur général de Royal Schiphol Group – N.V. Luchthaven Schiphol (société soumise au droit néerlandais), de janvier 2009 à mai 2018 ◆ Membre du conseil de surveillance et Président du comité d'audit de Volksbank NV (Pays-Bas) d'avril 2009 à avril 2017 ◆ Membre du conseil de surveillance et Président du comité d'audit de Aon Group Nederland BV (Pays-Bas) de juillet 2014 à décembre 2016 ◆ Membre du Conseil de Amsterdam Economic Board (Pays-Bas) de janvier 2010 à mai 2018 ◆ Membre du conseil de ACI World de mars 2017 à mai 2018 ◆ Membre du conseil et membre du Comité exécutif de ACI Europe d'octobre 2013 à mai 2018 |
|---|--|

- ◆ Membre du Conseil général et du Conseil exécutif de Confederation of Netherlands Industry and Employers (VNO-NCW) (Pays-Bas) de janvier 2010 à mai 2018
 - ◆ Membre du conseil de surveillance de Stichting Leefomgeving Schiphol (Pays-Bas) de janvier 2010 à mai 2018
 - ◆ Vice-Président du conseil de Cyber Security Council (Pays-Bas) de mai 2015 à décembre 2018
-

JACOBA VAN DER MEIJS

Date de naissance :

26 janvier 1966

Nationalité :

Néerlandaise

Date de première nomination :

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

Date de début du mandat actuel :

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

- ◆ Membre du Directoire et Directeur financier de Royal Schiphol Group – N.V. Luchthaven Schiphol (société soumise au droit néerlandais)
- ◆ Administrateur non-exécutif du conseil de Surveillance et Présidente du comité d'audit de « Kendrion NV » société néerlandaise cotée (Pays-Bas)

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

- ◆ Administrateur non-exécutif du conseil de Surveillance, membre du Comité d'audit et membre du Comité à la Santé, à la Sécurité, à la Sécurité, à l'Environnement et à la Qualité de Koole Terminals (Pays-Bas) de septembre 2016 à juin 2017
- ◆ Vice-Présidente Finance Projects de Shell Global Solutions (Pays-Bas), de 2009 à septembre 2016

XAVIER HUILLARD - REPRESENTANT PERMANENT DE LA SOCIETE VINCI

Date de naissance :

27 juin 1954

Nationalité :

Française

Date de première nomination :

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

Date de début du mandat actuel :

15 juillet 2014**AUTRES MANDATS ET FONCTIONS
EN COURS****Mandats au sein du Groupe Vinci :**

- ◆ Président-directeur général de VINCI, société anonyme française cotée
- ◆ Président de Vinci Concessions, SAS, société française
- ◆ Président du conseil de surveillance de VINCI Deutschland GmbH
- ◆ Représentant permanent de VINCI, administrateur au conseil d'administration de :
 - ◆ VINCI Energies, société anonyme française
 - ◆ La Fabrique de la Cité, fonds de dotation
- ◆ Administrateur de Kansai Airports, Kabustiki Kaisha, société japonaise
- ◆ Représentant permanent de SNEL, administrateur au conseil d'administration d'ASF, société anonyme française,
- ◆ Représentant permanent de VINCI Autoroutes, administrateur au conseil d'administration de Cofiroute, société anonyme française,
- ◆ Président de la Fondation d'entreprise VINCI pour la Cité

Autres mandats :

- ◆ Administrateur et Président du comité des rémunérations de Air Liquide, société anonyme française cotée
- ◆ Membre du bureau de l'Institut de l'Entreprise
- ◆ Vice-Président de l'Association Aurore

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

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

Mandats expirés au sein du Groupe Vinci

- ◆ Représentant permanent de VINCI, administrateur au conseil d'administration de Eurovia, société par actions simplifiée (de 2008 à 2015)
- ◆ Président de VINCI Concessions Management SAS (de 2010 à 2014)
- ◆ Administrateur de :
 - ◆ VINCI plc (de 1998 à 2013)
 - ◆ VINCI Investments Ltd (de 1998 à 2013)

7

Annexes

Rapport sur le gouvernement d'entreprise

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

◆ Directrice des investissements, Crédit Agricole Assurances Solutions

Mandats au sein des participations PREDICA :

- ◆ Représentant permanent de PREDICA, administrateur et membre du comité d'audit et du comité des nominations et rémunérations de KOREAN/MEDICA, SA cotée France
- ◆ Membre du conseil de surveillance et du comité d'audit de Altarea, SCA cotée France

Mandats au sein du Groupe Foncière des Régions :

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

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

- ◆ Représentant permanent de Crédit Agricole Assurances, administrateur de Générale de Santé, SA cotée de juin 2015 à décembre 2015
- ◆ Représentant permanent de PREDICA, administrateur et membre du comité d'audit :
 - ◆ EUROSIC, SA, de juin 2011 à août 2017,
 - ◆ Représentant permanent de PREDICA, administrateur : MEDICA, SA, de juin 2012 à mars 2014,
 - ◆ Administrateur de :
 - ◆ RAMSAY SANTE, SA, de mars 2009 à juin 2015
 - ◆ Foncière Développement Logements, SA, de mars 2009 à janvier 2016
 - ◆ Beni Stabili, Société italienne cotée (SIIC) d'avril 2013 à novembre 2016

Administrateur représentant de l'État

SOLENNE LEPAGE

Date de naissance :
7 février 1972

Nationalité :
Française

Date de première nomination :
Décret du 24 septembre 2012, en remplacement de M. Alexis Kohler

Date du deuxième mandat :
Décret du 11 juillet 2014,

Date du troisième mandat :
Arrêté du 11 mai 2017

Date de début du mandat actuel :
11 mai 2017

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS
EN COURS

- ◆ Chargée de mission auprès de la Direction générale, rattachée au Commissaire aux Participations de l'État - Agence des participations de l'État - Ministère de l'Économie et des Finances
- ◆ Membre du conseil d'administration en qualité de représentant de l'État :
 - ◆ Air France – KLM – société anonyme française cotée
 - ◆ RATP (Régie autonome des transports parisiens) – Établissement public à caractère industriel et commercial
 - ◆ SNCF Mobilités (ex SNCF) – Établissement public à caractère industriel et commercial

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

- ◆ Directrice de Participations Transports à l'Agence des participations de l'État – Ministère de l'Économie et des Finances d'octobre 2012 à octobre 2018
- ◆ Membre du conseil de surveillance, en qualité de représentant de l'État :
 - ◆ du Grand port maritime du Havre – Établissement public, de juillet 2012 à mars 2013
 - ◆ Aéroports de la Côte d'Azur – société anonyme, de septembre 2012 à mai 2013
 - ◆ Membre du conseil d'administration en qualité de représentant de l'État :
 - ◆ SNCF Réseau – Établissement public à caractère industriel et commercial, de novembre 2012 à juillet 2015
 - ◆ Société nationale de programme France Télévisions – société anonyme, de septembre 2012 à septembre 2013

- ◆ Société nationale de programme en charge de l'audiovisuel extérieur de la France – société anonyme, de septembre 2012 à septembre 2013
- ◆ Société de financement et d'investissement pour la réforme et le développement (SOFIRED), entreprise publique, de mars 2011 à janvier 2013.

Administrateurs représentant les intérêts de l'État en sa qualité d'actionnaire, nommés par l'assemblée générale des actionnaires, sur proposition de l'État

GENEVIEVE CHAUX DEBRY

Date de naissance :

18 juin 1958

Nationalité :

Française

Date de première nomination :

Décret du 11 juillet 2014

Date du deuxième mandat :

Assemblée générale des actionnaires du 11 mai 2017

Date du troisième mandat :

Arrêté du 11 mai 2017

Date de début du mandat actuel :

11 mai 2017

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EN COURS

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

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

- ◆ Rapporteur à la Cour des Comptes d'avril 2013 à juillet 2015

MICHEL MASSONI

Date de naissance :

20 septembre 1950

Nationalité :

Française

Date de première nomination :

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

Renouvellement du mandat :

Décret du 11 juillet 2014

Date du troisième mandat :

Arrêté du 11 mai 2017

Date de début du mandat actuel :

11 mai 2017

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EN COURS

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

- ◆ Membre associé du conseil général de l'environnement et du Développement durable – Ministère de la transition écologique et solidaire

- ◆ Président du conseil d'administration de l'établissement public de sécurité ferroviaire d'août 2015 à décembre 2017

DENIS ROBIN

Date de naissance :

15 décembre 1962

Date de première nomination :

Rapport sur le gouvernement d'entreprise

Nationalité :
Française

Décret du 22 avril 2015, en remplacement de M. Michel LALANDE
Renouvellement du mandat :
Arrêté du 11 mai 2017
Date de début du mandat actuel :
11 mai 2017
Fin de mandat par démission :
30 octobre 2018

**AUTRES MANDATS ET FONCTIONS
EN COURS**

- ◆ Chargé de mission au Ministère de l'intérieur

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

- ◆ Secrétaire général et haut fonctionnaire de défense au ministère de l'intérieur de février 2015 à octobre 2018
- ◆ Préfet du Pas-de-Calais, Ministère de l'Intérieur, de mars 2012 à février 2015,

PERRINE VIDALENCHE

Date de naissance :
26 décembre 1956

Date de première nomination :
Arrêté du 11 mai 2017

Nationalité :
Française

Date de début du mandat actuel :
11 mai 2017

**AUTRES MANDATS ET FONCTIONS
EN COURS**

- ◆ Administratrice indépendante et membre du Comité des risques d'Orange BANK, société anonyme à conseil d'administration
- ◆ Membre du conseil de surveillance et membre du Comité d'audit de CDC Habitat, société anonyme d'économie mixte, filiale immobilière de la Caisse des Dépôts
- ◆ Administratrice indépendante de CEETRUS, société anonyme à Conseil d'administration

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

- ◆ **Mandats au sein du Groupe Crédit Immobilier**
- ◆ Directrice générale adjointe du Crédit Immobilier de France, société anonyme à conseil d'administration, de 2013 à juin 2016
- ◆ Administrateur de Cautialis, société de caution mutuelle à forme coopérative, de 2014 à janvier 2016
- ◆ Administrateur et membre du Comité d'audit et du Comité des rémunérations à la Banque Patrimoine Immobilier, société anonyme à conseil d'administration, de 2013 à décembre 2015
- ◆ Administrateur à la Société financière CIF Ouest, société anonyme à conseil d'administration, de 2013 à décembre 2015

Administrateurs représentant des salariés

LAURENCE ARRIEU

Date de naissance :
19 novembre 1960

Date de première nomination :
23 février 2018, en remplacement de Mme Marie-Anne Donsimoni

Nationalité :
Française

Date de début du mandat actuel :
15 juillet 2014 (élection du 20 mai 2014)
Parrainée par le syndicat :

CFE-CGC

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

- ◆ Responsable du pôle coopération économique et sociale au sein de la Direction du développement durable d'Aéroports de Paris
- ◆ Néant

BRIGITTE BLANC

Date de naissance :

25 novembre 1962

Nationalité :

Française

Date de première nomination :

15 juillet 2014, élue le 20 mai 2014

Date de début du mandat actuel :

15 juillet 2014

Parrainée par le syndicat :

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

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

- ◆ Contrôleur d'exploitation principal d'Aéroports de Paris à Paris-Charles-de-Gaulle ◆ Néant

FREDERIC GILLET

Date de naissance :

19 février 1972

Nationalité :

Française

Date de première nomination :

15 juillet 2014, élu le 20 mai 2014

Date de début du mandat actuel :

15 juillet 2014

Parrainé par le syndicat :

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

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

JEAN-PAUL JOUVENT

Date de naissance :

31 janvier 1961

Nationalité :

Française

Date de première nomination :

Élection du 3 juin 2004 avec prise de fonction le 18 décembre 2008, réélu le 26 juin 2009

Date de début du mandat actuel :

15 juillet 2014, réélu le 20 mai 2014

Parrainé par le syndicat :

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

- ◆ Chef du Service Épargne salariale et Actionariat salarié à la direction des ressources humaines d'Aéroports de Paris ◆ Néant
- ◆ Président du Conseil de surveillance du FCPE ADP DIVERSIFIE PRUDENT
- ◆ Président du Conseil de surveillance du FCPE ADP DIVERSIFIE DYNAMIQUE
- ◆ Président du Conseil de surveillance du FCPE ADP ACTIONNARIAT SALARIE

JOEL VIDY

Date de naissance :

Date de première nomination :

30^e décembre 1960	1^{er} mars 2018, en remplacement de M. Frédéric Mougin
Nationalité :	Date de début du mandat actuel :
Française	15 juillet 2014 (élection du 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
◆ Technicien Planning et Ordonnancement à la Direction process technique et bagages à l'aéroport Paris-Orly	◆ Néant

Censeurs

BERNARD IRION	
Date de naissance :	Date de nomination :
18 mars 1937	Assemblée générale du 15 mai 2014
Nationalité :	Date de début du mandat actuel :
Française	15 juillet 2014
AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EN COURS	MANDATS ET FONCTIONS AYANT PRIS FIN AU COURS DES 5 DERNIERES ANNEES
◆ Membre associé de la Chambre de Commerce et d'Industrie départementale de Paris (CCI-Paris)	◆ Administrateur représentant la CCIR à la SEMAVIP (Société d'économie mixte Ville de Paris) – société anonyme française de 2011 à janvier 2018
◆ Administrateur de F4 – Société anonyme française	◆ Administrateur et vice-président à la SIPAC (société Immobilière du Palais des Congrès) (groupe CCIR) – société anonyme française de 2001 à juin 2017
	◆ Vice-Président de la Chambre de Commerce et d'Industrie départementale de Paris (CCI-Paris) de 2000 à novembre 2016
	◆ Administrateur représentant permanent de la CCIR à la SAEMES - société anonyme française de 2001 à novembre 2016
	◆ Membre du comité des Partenaires du STIF (Syndicat des Transports de l'Ile-de-France) en qualité de représentant du CRCI (Chambre Régionale de Commerce et d'Industrie de Paris Ile-de-France) de 2009 à 2015.

CHRISTINE JANODET

Date de naissance :	Date de première nomination :
29 septembre 1956	Assemblée Générale des actionnaires du 28 mai 2009
Nationalité :	Date de début du mandat actuel :
Française	15 juillet 2014, renouvelée lors de 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
◆ Maire d'Orly	◆ Néant
◆ Conseiller Départemental du Val-de-Marne	
◆ Vice-présidente de l'établissement public territorial Grand Paris-Orly Seine Bièvres (GOSB)	

ANNE HIDALGO

Date de naissance :

19 juin 1959

Nationalité :

Française

Date de nomination :

Nommée à titre provisoire par le conseil d'administration du 8 juillet 2015 et ratifiée par l'Assemblée Générale des actionnaires du 3 mai 2016.

Date de début du mandat actuel :

15 juillet 2014

AUTRES MANDATS

ET FONCTIONS EN COURS

- ◆ Maire de Paris
- ◆ Présidente du conseil de surveillance de l'Assistance publique – Hôpitaux de Paris (APHP) – Établissement public de santé
- ◆ Présidente de Cities Climate Leadership Group (C 40), organisation
- ◆ Vice-Présidente de Métropole du Grand Paris, établissement public de coopération intercommunale (EPCI)
- ◆ Présidente au Conseil départemental – Collectivité publique

MANDATS ET FONCTIONS AYANT PRIS FIN

AU COURS DES 5 DERNIERES ANNEES

- ◆ Présidente de :
 - ◆ l'Association APUR (atelier parisien d'urbanisme) de 2008 à 2014
 - ◆ l'Association Pavillon de l'Arsenal de 2008 à 2014
- ◆ Présidente du conseil de surveillance de l'Établissement public de santé Hôpital Necker de 2008 à 2014
- ◆ Administratrice de :
 - ◆ SemPariSeine de 2008 à 2014
 - ◆ la Fondation Mémoire pour la Shoah de 2012 à 2014

Conventions intervenues, directement ou par personne interposée, entre, d'une part, l'un des mandataires sociaux ou l'un des actionnaires disposant d'une fraction des droits de vote supérieure à 10 % d'Aéroports de Paris et, d'autre part, une autre société dont Aéroports de Paris possède directement ou indirectement plus de la moitié du capital

Aucune convention entre, directement ou par personne interposée, d'une part, l'un des mandataires sociaux ou l'un des actionnaires disposant d'une fraction des droits de vote supérieure à 10 % d'Aéroports de Paris et, d'autre part,

une autre société dont Aéroports de Paris possède directement ou indirectement plus de la moitié du capital, n'a été conclue au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2018.

Récapitulatif des délégations en cours de validité accordées par l'assemblée générale en matière d'augmentation de capital

Le tableau ci-après résume les délégations financières adoptées par l'assemblée générale mixte d'Aéroports de Paris du 4 mai 2018, qui sont en vigueur à la date du présent rapport. Aucune de ces délégations n'a été utilisée au cours de l'exercice 2018.

Objet des autorisations/délégations financières consenties au Conseil d'administration actuellement en vigueur	Montant nominal maximal (autorisation de 26 mois)
Augmentation de capital ^(a) avec maintien du droit préférentiel de souscription (DPS). Prix : fixé par le Conseil d'administration conformément aux dispositions légales applicables.	Augmentation de capital : 97 millions d'euros ^(P) ⁽¹⁾ ^[(6)] (soit environ 33% du capital) Émission de valeurs mobilières représentatives de titres de créance : 500 millions d'euros ⁽²⁾ .
Augmentation de capital ^(a) avec suppression du DPS, par offre au public.	Augmentation de capital : 29 millions d'euros ^(P) ⁽³⁾ ^[(6)] (soit environ 10% du capital)

Prix : fixé par le Conseil d'administration et au moins égal au montant minimum prévu par les lois et les règlements en vigueur, soit à ce jour un prix au moins égal à la moyenne pondérée des cours des 3 dernières séances de bourse précédant sa fixation, éventuellement diminuée d'une décote maximale de 5%^(c).

Émission de valeurs mobilières représentatives de titres de créance : 500 millions d'euros⁽²⁾.

Augmentation de capital^(a) avec suppression du DPS par une offre de placement privé.

Augmentation de capital : 29 millions d'euros^(P) ⁽³⁾ ^[(4)] (soit environ 10% du capital)

Prix : mêmes règles que pour la fixation du prix en cas d'émission avec suppression du DPS par offre au public.

Émission de valeurs mobilières représentatives de titres de créance : 500 millions d'euros⁽²⁾.

Augmentation du nombre de titres en cas d'émission avec ou sans maintien du DPS.

Augmentation du nombre de titres à émettre : 15 % de l'émission initiale^(P) ⁽⁴⁾ ^[(4)]

Prix : mêmes règles de fixation que celles applicables à la délégation dont le nombre de titres est augmenté.

Augmentation de capital par incorporation de primes, réserves, bénéfices ou autres sous forme de création et attribution d'actions gratuite et/ou d'élévation de la valeur nominale des actions existantes.

Augmentation de capital : 97 millions d'euros⁽⁵⁾ (soit environ 33% du capital).

Le Conseil d'administration fixe le montant et la nature des sommes à incorporer au capital et le nombre d'actions à émettre et/ou dont le nominal sera augmenté.

Augmentation de capital^(b) réservée aux adhérents à un plan d'épargne d'entreprise

Augmentation de capital : 2,9 millions d'euros^(P) ⁽³⁾ (soit environ 1% du capital).

Prix : fixé conformément aux dispositions du code du travail (art. L. 3332-19 et s.), ni supérieur à la moyenne des cours côtés des 20 dernières séances de bourse précédant la décision fixant la date d'ouverture du délai de souscription, ni inférieur de plus de 20% [(ou 30% lorsque la durée d'indisponibilité du plan est supérieure à 10 ans)] à cette moyenne^(d).

Augmentation de capital^(b) en rémunération d'une offre publique d'échange initiée par la Société.

Augmentation de capital : 29 millions d'euros^(P) ⁽³⁾ (soit environ 10% du capital).

Parité d'échange, montant de la soulte et prix : fixées par le Conseil d'administration conformément aux dispositions légales applicables.

Émission de valeurs mobilières représentatives de titres de créance : 500 millions d'euros⁽²⁾.

Augmentation de capital^(b) en vue d'une rémunération des apports en nature.

Augmentation de capital : 10 % du capital social au moment de l'émission^(P) ⁽³⁾.

Prix : le Conseil d'administration fixe le nombre de titres à émettre et leurs caractéristiques dans le respect des dispositions légales applicables.

Augmentations de capital dilutives (plafond global).

Plafond global pour les augmentations de capital dilutives : 97 millions d'euros
Plafond global sur lequel s'imputent les sous-plafonds suivants :
97 millions d'euros soit environ 33 % du capital pour les augmentations de capital avec maintien du DPS⁽¹⁾ ;
29 millions d'euros soit environ 10 % du capital pour les augmentations de capital avec suppression du DPS⁽³⁾ ;
29 millions d'euros soit environ 10 % du capital pour les augmentations de capital en période d'offre publique⁽⁴⁾.

Augmentations de capital en période d'offre publique (plafond global) Pour les résolutions 19, 20, 21 et (quand utilisée en lien avec une émission dans le cadre des résolutions 19, 20 ou 21) 22.

Plafond global pour les augmentations de capital en période d'offre publique : 29 millions d'euros^(P) ⁽³⁾ ⁽⁴⁾ soit environ 10% du capital.

Plafonds

^(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.

Notes

- (a) Émission d'actions de la Société ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société ou d'une filiale.
- (b) Émission d'actions de la Société ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société.
- (c) Étant précisé qu'en cas d'émission de valeurs mobilières donnant accès au capital, le prix d'émission sera tel que la somme perçue immédiatement par ADP (ou la filiale concernée en cas d'émission de valeurs mobilières donnant accès à des actions ordinaires d'une filiale) majorée, le cas échéant, de celle susceptible d'être perçue ultérieurement par elle (ou la filiale concernée) soit au moins égale à ce même montant minimum prévu par la loi.
- (d) Le conseil d'administration étant autorisé à réduire ou supprimer, s'il le juge opportun, la décote visée aux articles L.3332-19 et suivants du code du travail dans les limites légales et réglementaires, afin de tenir compte, notamment, des régimes juridiques, comptables, fiscaux et sociaux applicables localement. Le Conseil d'administration est également autorisé à attribuer, à titre gratuit, auxdits bénéficiaires, en complément des actions ou valeurs mobilières qui sont des titres de capital donnant accès au capital à souscrire en numéraire, des actions ou valeurs mobilières qui sont des titres de capital donnant accès au capital à émettre ou déjà émises à titre de substitution de tout ou partie de la décote visée aux articles L. 3332-19 et suivants du code du travail et/ou d'abondement, dans les limites légales ou réglementaires en application des articles L. 3332-10 et suivants et L. 3332-18 et suivants du code du travail.

Composition et conditions de préparation et d'organisation des travaux du conseil d'administration

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

Composition du conseil d'administration au 31 décembre 2018

Depuis le 15 juillet 2009, la Société est administrée par un conseil d'administration conformément à l'article 6 de la loi n° 83-675 du 26 juillet 1983 relative à la démocratisation du secteur public et à l'article 13 des statuts d'Aéroports de Paris. Depuis le 11 mai 2017, la société est régie par l'ordonnance n°2014-948 du 20 août 2014 relative à la gouvernance et aux opérations sur le capital des sociétés à participation publique.

Le conseil d'administration est composé de 3 à 18 membres selon l'article 13 des statuts de la société. À ce jour, il comprend six administrateurs nommés par l'assemblée générale des actionnaires, un administrateur représentant l'État, trois administrateurs proposés par l'État et nommés par l'assemblée générale des actionnaires et six administrateurs représentant des salariés.

Les actionnaires, réunis en assemblée générale le 15 mai 2014, ont renouvelé les mandats d'administrateurs d'Augustin de Romanet, Jacques Gounon et Jos Nijhuis et ont également désigné la société Vinci, représentée par Xavier Huillard, et la société Predica Prévoyance Dialogue du Crédit Agricole, représentée par Françoise Debrus. La cooptation de Jacoba van der Meijs, par le conseil d'administration du 23 mai 2017, a été ratifiée par l'assemblée générale du 4 mai 2018.

En application de l'ordonnance précitée, l'administrateur représentant l'État est Solenne Lepage, nommée par arrêté du 11 mai 2017, antérieurement nommée par décret du 11 juillet 2014. L'assemblée générale des actionnaires du 11 mai 2017 a désigné, sur proposition de l'État : Michel Massoni, Geneviève Chaux Debry et Denis Robin (démissionnaire à compter du 30 octobre). Ces derniers avaient été antérieurement nommés par décret du 11 juillet 2014 et du 22 avril 2015. Perrine Vidalenche a été nommée, pour la première fois, par l'assemblée générale du 11 mai 2017, sur proposition de l'État.

Les administrateurs représentant 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), Laurence Arrieu (CFE/CGC), Serge Gentili (FO), Frédéric Gillet (CFE/CGC), Jean-Paul Jouvent (UNSA/SAPAP), Joël Vidy (CGT).

En application de l'article 13 des statuts, les censeurs assistent aux réunions du conseil d'administration avec voix consultative. Bernard Irion et Christine Janodet ont été nommés en qualité de censeurs par l'assemblée générale des actionnaires du 15 mai 2014. Anne Hidalgo a été nommée censeur lors de la séance du conseil d'administration du 8 juillet 2015 ; sa nomination a été ratifiée par l'assemblée générale des actionnaires du 3 mai 2016. Gilles Leblanc, désigné censeur par l'assemblée générale du 11 mai 2017, a démissionné à compter du 12 avril 2018.

Aux termes de l'article 13 des statuts de la Société, le mandat des administrateurs et des censeurs est d'une durée de cinq ans.

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

Béatrice Mathieu de Lavergne, Contrôleur général Économique et Financier, et Pascal Papaux, nommé Secrétaire du comité d'entreprise, assistent également au conseil d'administration sans voix délibérative.

Principes de diversité et de représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein du conseil et des instances dirigeantes

La politique d'équilibre et de diversité appliquée à la composition du Conseil d'administration prend en compte la complexité et les nombreux métiers de Groupe ADP.

L'organisation du conseil comme sa composition sont appropriées à l'actionariat et à la nature de son cœur de métier, notamment sa mission de service public aéroportuaire.

Au regard des diverses activités d'Aéroports de Paris, les administrateurs sont notamment choisis parmi les représentants du monde aérien, les managers de grandes infrastructures industrielles en France ou à l'international, les experts dans les domaines environnementaux où opère la société. Par ailleurs, les administrateurs représentant les salariés apportent également leur point de vue sur les dossiers. Les débats sont en outre enrichis par deux administrateurs de nationalité étrangère.

Il s'agit de garantir aux actionnaires et au marché l'accomplissement des missions avec compétence, indépendance et objectivité. Tous les administrateurs ont le souci commun de recherche de fonctionnement collégial, condition jugée indispensable pour la qualité de la gouvernance. La composition des comités repose sur les mêmes objectifs de composition équilibrée.

Au sein du Conseil d'administration, sa représentation est équilibrée en âge ; l'amplitude se situe entre 46 ans et 68 ans, et la moyenne s'élève à 58 ans. S'agissant de la représentation équilibrée des femmes et des hommes, sur les 10 administrateurs concernés (les administrateurs élus par les salariés étant exclus du calcul), cinq sont des femmes et cinq sont des hommes (soit un taux de 50 %) au 31 décembre 2018.

Par ailleurs, Aéroports de Paris met en œuvre une politique générale de non-discrimination et de diversité. L'entreprise et ses filiales ont adhéré à la Charte de la diversité en 2013, Un accord-cadre sur la diversité a été signé le 27 avril 2017 pour Aéroports de Paris SA. Ces dispositions s'inscrivent dans la continuité des accords par lesquels l'entreprise s'est engagée sur les différents champs de l'égalité des chances : l'insertion des travailleurs handicapés (depuis 1991), l'égalité professionnelle femmes-hommes (2003), le maintien dans l'emploi des seniors (2009), l'insertion et l'accompagnement des jeunes (2016).

Cette politique a notamment fait l'objet d'une délibération du Conseil d'administration le 16 octobre 2018.

Concernant plus particulièrement l'égalité professionnelle femmes-hommes, l'accord en vigueur (2018-2020) fixe des objectifs de mixité des emplois à tous les niveaux et pour les embauches, notamment de cadres, et vise à détecter et accompagner les femmes à potentiel. Le taux de féminisation des Comités de direction en 2018 est de 36%, Il est de 8% pour le comité exécutif.

Présentation synthétique du Conseil d'administration

	Age	Sexe	Nationalité	Nombre d'actions au 31/12/2018	Nombre mandats dans des sociétés cotées	Indépendance par rapport au Code AFEP-MEDEF		Date initiale de nomination	Échéance du mandat	Ancienneté au Conseil	Membres des comités					
						Non indépendant	Indépendant				Comité d'audit et des risques	Comité de la stratégie et des investissements	Comité des rémunérations, nominations et gouvernance	Comité ad hoc Projet Terminal T4		
Président-Directeur général																
- Prise d'effet de l'actuel mandat le 15 juillet 2014 pour une durée de cinq ans																
Augustin de Romanet	57	Masculin	Française	300	2	Président-directeur général		29/11/2012	20/05/2019	6 ans		Président X				
Administrateurs désignés par l'assemblée générale																
- Prise d'effet du mandat le 15 juillet 2014 pour une durée de cinq ans																
Jacques Gounon	65	Masculin	Française	300	2		Administrateur indépendant	02/07/2008	20/05/2019	10 ans	Président X		X			
Jacoba van der Meijs	52	Féminin	Néerlandaise	1	1	Mandataire social de Royal Schiphol Group dans laquelle siège un dirigeant d'ADP		23/05/2017	20/05/2019	1 an						
Jos Nijhuis	61	Masculin	Néerlandaise	1	1	Ancien mandataire social de Royal Schiphol Group dans laquelle siège un dirigeant d'ADP		28/05/2009	20/05/2019	9 ans		X		Président X		
Société Vinci représentée par Xavier Huillard	64	Masculin	Française	7 916 848	2	Relation d'affaires significatives		15/07/2014	20/05/2019	4 ans			X			
Société Predica représentée par Françoise Debrus	58	Féminin	Française	5 051 791	3		Administrateur indépendant	15/07/2014	20/05/2019	4 ans	X		Présidente X	X		
Administrateur représentant l'État, nommé par arrêté du 11 mai 2017																
- Prise d'effet du mandat le 11 mai 2017 pour une durée de cinq ans																
Solenne Lepage	46	Féminin	Française	0 ¹	2	Actionnaire majoritaire		24/09/2012	AG 2022	6 ans	X	X	X	X		
Administrateurs nommés, sur proposition de l'État, par l'Assemblée générale des actionnaires du 11 mai 2017																
- Prise d'effet du mandat le 11 mai 2017 pour une durée de cinq ans																
Geneviève Chauv Debry	60	Féminin	Française	0 ¹	1	Représentant les intérêts de l'État, actionnaire		15/07/2014	AG 2022	4 ans		X				
Michel Massoni	68	Masculin	Française	0 ¹	1	Représentant les intérêts de l'État, actionnaire		26/04/2013	AG 2022	5 ans				X		
Denis Robin, démissionnaire à compter du 30 octobre 2018	56	Masculin	Française	0 ¹	1	Représentant les intérêts de l'État, actionnaire		22/04/2015	AG 2022	3 ans						
Perrine Vidalenche	62	Féminin	Française	0 ¹	1	Représentant les intérêts de l'État, actionnaire		11/05/2017	AG 2022	1 an						

(1) Les administrateurs représentant les intérêts de l'État, en sa qualité d'actionnaire, sont dispensés d'être propriétaire du nombre minimal d'actions de la société déterminé par les statuts (articles 5 et 6 de l'ordonnance n°2014-948 du 20 août 2014).

Rapport sur le gouvernement d'entreprise

	Age	Sexe	Nationalité	Nombre d'actions au 31/12/2018	Nombre mandats dans des sociétés cotées	Indépendance par rapport au Code AFEP-MEDEF		Date initiale de nomination	Échéance du mandat	Ancienneté au Conseil	Membres des comités					
						Non indépendant	Indépendant				Comité d'audit et des risques	Comité de la stratégie et des investissements	Comité des rémunérations, nominations et gouvernance	Comité ad hoc Projet Terminal T4		
Administrateurs représentant des salariés																
♦ - Prise d'effet du mandat le 15 juillet 2014 pour une durée de cinq ans																
Brigitte Blanc (CGT)	56	Féminin	Française	0 ²	0	Non comptabilisé dans le calcul		15/07/2014	15/07/2019	4 ans						
Laurence Arrieu (CFE/CGC)	58	Féminin	Française	0 ²	0	Non comptabilisé dans le calcul		23/02/2018	15/07/2019	1 an		X		X		
Serge Gentili (FO)	62	Masculin	Française	0 ²	0	Non comptabilisé dans le calcul		15/07/2009	15/07/2019	9 ans	X					
Frédéric Gillet (CFE/CGC)	46	Masculin	Française	0 ²	0	Non comptabilisé dans le calcul		15/07/2014	15/07/2019	4 ans						
Jean-Paul Jouvent (UNSA/SAPAP)	57	Masculin	Française	0 ²	0	Non comptabilisé dans le calcul		18/12/2008	15/07/2019	10 ans			X	X		
Joël Vidy (CGT)	58	Masculin	Française	0 ²	0	Non comptabilisé dans le calcul		01/03/2018	15/07/2019	1 an		X				

(2) Les administrateurs représentant les salariés sont dispensés d'être propriétaire du nombre minimal d'actions de la société déterminé par les statuts (article 21 de la loi 83-675 du 26 juillet 1983). 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 ci-après.

Assiduité des membres du Conseil d'administration

Administrateurs	Conseil d'administration	Comité d'audit et des risques	Comité des rémunérations, nominations et Gouvernance	Comité de la stratégie et des investissements	Comité ad hoc – Projet T4 1 séance
Augustin de Romanet	100 %			100 %	
Jacoba van der Meijs	37,5%				
Jacques Gounon	100 %	100 %	100 %		
Jos Nijhuis	75%			60%	100%
Société Vinci, représentée par Xavier Huillard	100%		100%		
Société Predica, représentée par Françoise Debrus	100%	100%	100 %		0%
Solenne Lepage	100%	100%	100%	40%	0%
Geneviève Chauv Debry	100%			80%	100%
Michel Massoni	100%				
Denis Robin, démissionnaire à compter du 31 octobre 2018	60%				
Perrine Vidalenche	100%				
Brigitte Blanc	87,5%				
Laurence Arrieu	100%			100%	100%
Serge Gentili	87,5%	33%			
Frédéric Gillet	87,5%				
Jean-Paul Jouvent	100%		100%		100%
Joël Vidy	71,4%			75%	

Fonctionnement du conseil d'administration

Le conseil d'administration est l'organe collégial de la Société qui détermine les orientations stratégiques de l'activité d'Aéroports de Paris et veille à leur mise en œuvre, comme précisé à l'article 16 de ses statuts. Il s'attache à promouvoir la création de valeur par l'entreprise à long terme en considérant les enjeux sociaux et environnementaux de ses activités. Il propose, le cas échéant, toute évolution statutaire qu'il estime opportune. 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 et européenne sur le délit d'initié, le manquement d'initié et les manipulations de marché. Chaque membre du conseil d'administration doit être soucieux de l'intérêt social. Il doit avoir une qualité de jugement, en particulier des situations, des stratégies et des personnes, qui repose notamment sur son expérience. Il doit avoir une capacité d'anticipation lui permettant d'identifier les risques et les enjeux stratégiques. Chaque membre du conseil d'administration s'engage, au travers de la charte, à maintenir son indépendance d'analyse, de jugement, de décision et d'action, et à rejeter toute pression, de quelque nature que ce soit et quelle qu'en soit l'origine, et ce en toutes circonstances (art.6 de la charte).

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

membre du conseil d'administration doit déclarer au Président-directeur général s'il existe des conflits d'intérêts potentiels entre ses devoirs à l'égard d'Aéroports de Paris et ses intérêts privés et/ou d'autres devoirs ou obligations à l'égard d'autres personnes physiques ou morales et, le cas échéant, en donner le détail en réponse à un questionnaire qui leur sera soumis chaque année, en précisant notamment les fonctions et mandats en cours et les fonctions et mandats révolus.

Le conseil d'administration a défini une procédure de traitement des difficultés liées au conflit d'intérêts et a désigné un administrateur référent 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 débat et au vote de la délibération concernée.

Le Président du conseil d'administration d'Aéroports de Paris, qui assure également la direction générale de l'entreprise, est nommé par décret en conseil des ministres, parmi les administrateurs, sur proposition du conseil. Il organise et dirige les travaux du conseil et représente celui-ci dans ses rapports avec les actionnaires et les tiers. Il veille au bon fonctionnement des organes de la société et s'assure, en particulier, que les administrateurs sont en mesure de remplir leur mission.

Le règlement intérieur prévoit que le conseil débat, une fois par an, de son propre fonctionnement, et propose, le cas échéant, des amendements à son règlement intérieur. L'évaluation ainsi établie répond aux trois objectifs et aux modalités énoncées par le code AFEP-MEDEF en la matière. Tous les trois ans, le conseil peut mettre en œuvre une évaluation externe de son propre fonctionnement, sous la direction du comité des rémunérations, nominations et de la gouvernance. En 2016, une évaluation a été menée par un prestataire externe. En 2017 et en 2018, le conseil d'administration a décidé de réaliser une évaluation interne dont les conclusions ont été restituées lors des séances du conseil d'administration du 20 décembre 2017 et du 12 décembre 2018. Les membres du conseil d'administration portent une bonne appréciation sur les conditions dans lesquelles la gouvernance favorise l'activité du conseil. Le conseil d'administration reconnaît avec satisfaction que chaque administrateur fait valoir son point de vue pour enrichir la qualité des débats. Le conseil estime nécessaire de renforcer le suivi des filiales et des participations et de développer l'axe RSE, au-delà de la conformité réglementaire. Afin de répondre aux recommandations faisant suite à l'évaluation interne de 2017, il s'est attaché plus particulièrement à la mise en place d'un suivi de la participation TAV compte tenu de son intégration globale.

Réunions du conseil d'administration

Il appartient au Président-directeur de réunir le conseil, soit à des intervalles périodiques, soit aux moments qu'il juge

opportuns. Afin de permettre au conseil un examen et une discussion approfondis des questions entrant dans le cadre de ses attributions, son règlement intérieur prévoit que le conseil se réunit au minimum six fois par an, et davantage si les circonstances l'exigent. La convocation au conseil d'administration est adressée, par tous moyens appropriés, aux membres du conseil d'administration au moins cinq jours avant la date de la séance sauf cas d'urgence motivée, et fixe le lieu de la réunion. Les membres du conseil se réunissent hors la présence du Président-directeur général lors de l'examen de sa rémunération.

Attributions du conseil d'administration

Le Conseil d'administration détermine les orientations stratégiques de l'activité de la société et veille à leur mise en œuvre. Il s'attache à promouvoir la création de valeur par l'entreprise à long terme en considérant les enjeux sociaux et environnementaux de ses activités. Le conseil d'administration contrôle la gestion de l'entreprise et veille à la qualité de l'information fournie aux actionnaires ainsi qu'au marché, à travers les comptes ou à l'occasion d'opérations importantes, notamment sur les titres de la Société. Sous réserve des pouvoirs expressément attribués aux assemblées d'actionnaires et dans la limite de l'objet social, il se saisit de toute question intéressant la bonne marche de la Société et règle par délibérations les affaires qui la concernent ainsi que les matières dont il s'est réservé la compétence. Il procède aux contrôles et vérifications qu'il juge opportuns.

En raison du régime particulier auquel est soumise la société Aéroports de Paris, le conseil d'administration dispose également de pouvoirs propres en vertu du code de l'aviation civile. Enfin, le conseil d'administration a décidé, par délibération du 9 septembre 2005, modifiée le 29 avril 2009, de limiter les pouvoirs du Président-directeur général.

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

- ◆ examine au moins une fois par an, dans son ensemble, les orientations stratégiques du Groupe ADP, notamment au regard des évolutions de l'industrie du transport aérien, ainsi que le contexte concurrentiel dans lequel évolue le Groupe ADP ;
- ◆ formule une réponse argumentée sur l'avis émis par le Comité d'Entreprise sur les orientations stratégiques de l'Entreprise en application du Code du travail ;
- ◆ arrête les comptes sociaux annuels et les comptes consolidés annuels, établit le rapport de gestion (en ce compris notamment la déclaration de performance extra-financière) ainsi que le rapport sur le gouvernement d'entreprise et convoque l'assemblée générale des actionnaires chargée d'approuver ces derniers ;
- ◆ approuve les comptes consolidés semestriels ;
- ◆ définit la politique de communication financière d'Aéroports de Paris ;
- ◆ veille à ce que les investisseurs et les actionnaires reçoivent une information pertinente, équilibrée et pédagogique sur la stratégie, le modèle de développement, la prise en compte des enjeux extra-financiers significatifs pour la société ainsi que sur les perspectives à long terme ;
- ◆ examine le plan stratégique pluriannuel du groupe ;
- ◆ est informé, une fois par an, des relations de la société avec l'État au titre de ses missions de service public ;
- ◆ approuve le contrat pluriannuel de régulation économique ;
- ◆ fixe les taux de redevances visées au 1° 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 supérieures à 30 millions d'euros,
 - pour toutes les autres activités supérieures à 20 millions d'euros ;
- ◆ approuve les investissements ou les cessions d'actifs des filiales d'Aéroports de Paris lorsque le montant est égal ou supérieur à 20 millions d'euros ;
- ◆ approuve les transactions et renonciation à une créance lorsque le montant est supérieur ou égal à 15 millions d'euros Hors Taxes ;
- ◆ fixe les principes d'affectation des transporteurs aériens entre aéroports et entre aérogares ;
- ◆ est informé à chacune de ses réunions, de l'évolution de son activité et de ses résultats, et examine notamment les écarts éventuels constatés par rapport au budget. Au moins deux fois par an, le Président-directeur général inscrit à l'ordre du jour une revue de la situation financière, de la trésorerie et des engagements hors bilan du Groupe ADP ;
- ◆ examine une fois par an, et en tant que de besoin, la situation des principales filiales et participations de la société ;

- ◆ fixe annuellement le montant total des cautions, avals ou garanties que le Président-directeur général est autorisé à consentir au nom d'Aéroports de Paris. En outre, le Président-directeur général rend compte au conseil des cautions, avals ou garanties dont le montant unitaire est supérieur à 30 millions d'euros ;
- ◆ fixe annuellement le montant des emprunts obligataires que le Président-directeur général est autorisé à émettre ;
- ◆ arrête les statuts du personnel et les échelles de traitement des salaires et indemnités ;
- ◆ doit saisir pour avis consultatif l'assemblée générale ordinaire des actionnaires si une cession, en une ou plusieurs opérations, portant sur la moitié au moins des actifs de la société sur les deux derniers exercices est envisagée ;
- ◆ examine l'indépendance des administrateurs représentant les actionnaires (étant précisé que les administrateurs représentant les intérêts de l'État et les salariés ne sont pas, par définition, éligibles à cette qualification), débat de l'appréciation du caractère significatif ou non de la relation entretenue avec la société ou son groupe et des critères quantitatifs et qualitatifs ayant conduit à cette appréciation et confère à certains d'entre eux, la qualité d'administrateur indépendant au regard des critères posés par le code AFEP-MEDEF ;
- ◆ s'interroge sur l'équilibre souhaitable de sa composition et de celle de ses comités qu'il constitue en son sein, tel qu'il est recommandé par le code AFEP-MEDEF ;
- ◆ délibère sur les rémunérations des dirigeants mandataires sociaux exécutifs, hors leur présence ;
- ◆ soumet, dans le cadre du dispositif du "say on pay", au vote ex-ante et au vote ex post de l'assemblée générale ordinaire annuelle une résolution relative aux rémunérations des mandataires sociaux, concernés conformément aux dispositions législatives et réglementaires en vigueur ;
- ◆ procède à la répartition des jetons de présence alloués aux administrateurs et dans ce cadre, peut décider d'en réserver une partie aux censeurs ;
- ◆ apporte aux statuts de la société les modifications nécessaires pour les mettre en conformité avec les dispositions législatives et réglementaires, sous réserve de ratification de ces modifications par la prochaine assemblée générale extraordinaire ;
- ◆ examine régulièrement, en lien avec la stratégie qu'il a définie, les opportunités et les risques tels que les risques financiers, juridiques, opérationnels, sociaux et environnementaux ainsi que les mesures prises en conséquence. À cette fin, le conseil d'administration reçoit toutes les informations

nécessaires à l'accomplissement de sa mission notamment de la part des dirigeants mandataires sociaux exécutifs.

- ◆ s'assure, le cas échéant, de la mise en place d'un dispositif de prévention et de détection de la corruption et du trafic d'influence. Il reçoit toutes les informations nécessaires à cet effet.
- ◆ s'assure également que les dirigeants mandataires sociaux exécutifs mettent en œuvre une politique de non-discrimination et de diversité notamment en matière de représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des instances dirigeantes.

De manière générale et à l'exclusion de la gestion courante, toutes décisions susceptibles d'affecter la stratégie du Groupe ADP, de modifier sa structure financière ou son périmètre d'activité sont soumises à autorisation préalable du conseil d'administration. Le conseil examine également les questions soumises à son information à l'initiative du Président-directeur général. Il débat également des questions qu'un administrateur souhaite voir débattues au conseil dans le cadre des sujets divers.

Information des membres du conseil d'administration

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

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

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

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

Enfin, chaque membre du conseil d'administration peut bénéficier de la part de la société, à sa nomination ou tout au long de son mandat, d'une formation sur les spécificités de la société, ses filiales, ses métiers, son secteur d'activité et ses enjeux en matière de responsabilité sociale et environnementale. Aéroports de Paris propose notamment à tous les administrateurs de les inscrire à l'Institut Français des Administrateurs (IFA).

Activité du conseil d'administration en 2018

En 2018, le conseil d'administration s'est réuni huit fois, avec un taux de présence de ses membres de 90 %, pour examiner en particulier les dossiers concernant :

- ◆ la gouvernance, avec notamment :
 - la revue annuelle des critères d'indépendance des administrateurs au regard du Code Afep-Medef, fondée notamment sur la fixation de critères quantitatifs et qualitatifs permettant d'apprécier le caractère significatif ou non de la relation entretenue entre Aéroports de Paris et les membres du conseil d'administration ;
 - l'évaluation interne du fonctionnement du conseil d'administration ;
 - la rémunération du Président-directeur général, avec l'examen de :
 - l'atteinte des objectifs et la fixation du montant associé de la part variable relative à l'exercice 2017 ;
 - la rémunération 2019 : montant des parts fixe et variable et objectifs associés ;
 - la soumission à l'assemblée générale ordinaire annuelle des résolutions ex-ante et ex-post de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux exécutifs ;
 - la convocation de l'assemblée générale des actionnaires du 4 mai 2018 ;
 - l'examen du Règlement intérieur du conseil d'administration ;
 - l'approbation du rapport sur le gouvernement d'entreprise relatif à l'exercice 2017 ;
 - le compte-rendu du Président-Directeur général sur les road show, notamment sur les sujets de gouvernement d'entreprise ;
 - les autorisations préalables de signature de conventions règlementées, le réexamen des conventions réglementées autorisées antérieurement et en cours en 2018 ;
 - le compte-rendu du Président du Comité d'audit et des risques sur sa mission de prévention des conflits d'intérêts ;
 - La création d'un Comité ad hoc pour l'examen des aspects liés au projet du Terminal 4 –Aéroports de Paris – Charles de Gaulle ;
- ◆ la gestion de l'entreprise avec notamment l'arrêté des comptes sociaux et consolidés annuels 2017 et des états financiers semestriels 2018, l'adoption du rapport de gestion 2017, l'établissement des documents de gestion prévisionnelle et le rapport sur l'évolution de la société Aéroports de Paris, la re-

prévision budgétaire consolidée 2018 du groupe, le budget de l'exercice 2019 du groupe, la fixation des tarifs des redevances aéronautiques pour la période du 1^{er} avril 2019 au 30 mars 2020, l'autorisation annuelle des cautions, avals et garanties, l'autorisation de recours à des emprunts obligataires, le versement d'un acompte sur dividende en numéraire sur l'exercice 2018 ;

- ◆ la stratégie du groupe et l'examen des risques avec notamment un point d'avancement au 31 décembre 2017 du plan stratégique "Connect 2020", le programme d'investissements 2019-2023 et le plan de financement associé, la réponse du Conseil d'administration à l'avis du Comité d'entreprise, l'examen des principaux projets d'investissement (projet CDG Express, etc.), la présentation des grandes problématiques du projet de Terminal 4, et l'état de la cartographie des risques du Groupe ADP en 2018 ;
- ◆ le développement à l'international, avec notamment, le point d'information régulier sur TAV Airports, 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) ;
- ◆ le domaine de la RSE, avec notamment la politique de la société Aéroports de Paris en matière de non-discrimination et de diversité notamment en matière de représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des instances dirigeantes et en matière d'égalité professionnelle et salariale, la sécurité au travail, l'étude de matérialité 2017 : les enjeux RSE les plus significatifs et le programme Éthique et Compliance.

Fonctionnement des comités du conseil d'administration

Le conseil d'administration a constitué trois comités : un comité d'audit et des risques, un comité de la stratégie et des investissements et un comité des rémunérations, nominations et de la gouvernance. Le 21 novembre 2018, le conseil d'administration a créé un Comité ad hoc pour examiner les aspects liés au projet du Terminal 4 – Aéroports de Paris – Charles de Gaulle (sa composition figure dans le tableau synthétique). 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 2018 sont décrites ci-dessous.

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

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

Le contrôleur général et le commissaire du gouvernement ou le commissaire du gouvernement adjoint peuvent assister avec voix consultative à toutes les réunions des comités. Il convient d'éviter la présence d'administrateurs croisés, entre Aéroports de Paris et toutes autres sociétés, dans des comités analogues.

Les comités se réunissent au moins trois jours avant la réunion du conseil d'administration dont l'ordre du jour comporte un projet de délibération sur les questions relevant de leurs attributions, sauf cas de nécessité ou d'impossibilité matérielle. Les membres des comités reçoivent les documents nécessaires à leurs travaux au moins trois jours ouvrables avant la tenue du comité.

Les membres des comités et toutes les personnes invitées aux réunions des comités sont tenus à une obligation de confidentialité à l'égard de toutes les informations qui leur sont communiquées ou auxquelles ils ont accès à l'occasion de leur mission.

Pour l'accomplissement de leurs travaux, les comités peuvent entendre les membres des directions de la société et du groupe ou également recourir à des experts ou conseils extérieurs en cas de besoin. Les comités doivent toutefois veiller à l'objectivité des experts ou conseils extérieurs concernés.

LE COMITE D'AUDIT ET DES RISQUES

Composition

Le règlement intérieur dispose que la société Aéroports de Paris est dotée d'un comité d'audit et des risques composé de cinq membres au maximum avec voix délibérative désignés parmi les administrateurs, dont un représentant de l'État, un représentant des salariés et des administrateurs, de préférence indépendants au regard des critères posés par le code de gouvernement d'entreprise AFEP-MEDEF, choisis parmi les administrateurs nommés par l'assemblée générale. Le comité d'audit et des risques ne comprend aucun dirigeant mandataire social exécutif.

Au 31 décembre 2018, le comité est composé de quatre membres : Jacques Gounon, son Président, administrateur indépendant, Serge Gentili, Solenne Lepage et Françoise Debrus représentante permanente de la société Predica, administrateur indépendant.

Le conseil d'administration a constaté que les membres du comité d'audit et des risques satisfont au critère de compétences en matière financière ou comptable prévues par les textes en vigueur.

L'exposé des mandats et fonctions remplis par les administrateurs au cours des cinq derniers exercices rend compte de leurs compétences dans les domaines comptable et financier.

Missions et fonctionnement

Le règlement intérieur du comité d'audit et des risques s'appuie sur le code de commerce et les recommandations de l'AMF. Le comité d'audit et des risques est également soumis à l'ordonnance n°2016/315 du 17 mars 2016 relative au commissariat aux comptes.

Le comité d'audit et des risques, sous la responsabilité du conseil d'administration, assure le suivi de l'exactitude et de la sincérité des comptes sociaux et consolidés et suit le processus d'élaboration de l'information financière et extra-financière. Il suit la réalisation par les commissaires aux comptes de leurs missions et s'assure de l'indépendance de ces derniers. Il suit l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, y compris de nature sociale et environnementale, ainsi que de l'audit interne. Il examine la pertinence de la politique financière du groupe. Il éclaire le conseil d'administration sur la fiabilité et la qualité des informations qui lui sont délivrées. Le comité d'audit et des risques veille à la compétence, l'indépendance et l'objectivité des experts extérieurs auxquels il peut avoir recours.

Le comité peut entendre les cadres dirigeants autres que les mandataires sociaux dans les conditions qu'il détermine. Il auditionne le directeur général adjoint finances, stratégie et administration, le directeur général adjoint en charge de l'international, le secrétaire général du groupe (notamment en charge des sujets RSE), 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 2018

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 2018, il s'est réuni six fois avec un taux de présence de ses membres de 83 %. Les commissaires aux comptes ont participé à toutes les séances du comité.

Au cours de ses réunions, le comité a notamment examiné les dossiers portant sur :

- ◆ l'arrêté des comptes sociaux et consolidés 2017 et des comptes semestriels 2018, l'adoption du rapport de gestion 2017, la re-prévision budgétaire consolidée 2018, l'établissement des documents de gestion prévisionnelle et le rapport sur l'évolution de la société Aéroports de Paris, le budget consolidé 2019, la fixation des tarifs des redevances aéronautiques pour la période du 1^{er} avril 2019 au 30 mars 2020, l'affectation du résultat 2017, la fixation du dividende, la distribution d'acomptes sur dividende, délégations financières ;

- ◆ le rapport sur le gouvernement d'entreprise relatif à l'exercice 2017,
- ◆ l'état de la cartographie des risques du groupe 2018 et des filiales, le bilan d'activité d'audit interne 2017 et le programme d'audit 2018 de la direction de l'audit ;
- ◆ le plan d'actions Éthique et Compliance ;
- ◆ l'examen du Règlement intérieur du conseil d'administration ;
- ◆ le suivi des engagements hors bilan par le suivi des cautions, avals et garanties ;
- ◆ l'autorisation de recours à des emprunts obligataires 2019 ;
- ◆ le suivi des principaux projets d'investissement (projet CDG Express, etc.) ;
- ◆ le développement à l'international, avec notamment :
 - le point d'information régulier sur TAV Airports,
 - le renforcement de la participation au capital d'Airport International Group (AIG) en Jordanie, portant la part du Groupe ADP à 51 % du capital,
 - la participation au processus d'appel d'offres pour la concession d'aéroports internationaux ;
- ◆ la procédure d'approbation par le Comité d'audit et des risques des services autres que la certification des comptes fournis par les commissaires aux comptes en application de l'article L.823-19 du code de commerce.

LE COMITE DE LA STRATEGIE ET DES INVESTISSEMENTS

Composition

Le règlement intérieur du conseil dispose que la société Aéroports de Paris est dotée d'un comité de la stratégie et des investissements composé de six membres au maximum avec voix délibérative désignés parmi les administrateurs, dont deux représentants des salariés.

Au 31 décembre 2018, il comprend les six membres suivants : Augustin de Romanet, son Président, Geneviève Chaux Debry, Laurence Arrieu, Solenne Lepage, Joël Vidy 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 ;

- ◆ les orientations du Groupe ADP en matière d'opérations de diversification ou d'opérations de croissance.

Il examine la doctrine économique de l'entreprise et toute question relative à la définition et à la mise en œuvre de la stratégie du groupe que le conseil d'administration veut bien lui soumettre.

L'activité du comité de la stratégie et des investissements en 2018

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 2018, 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 21 novembre 2018.

Au cours de ses réunions, il a notamment abordé :

- ◆ la stratégie du groupe et les investissements illustrés par un point d'avancement au 31 décembre 2017 du plan stratégique "Connect 2020", par le programme d'investissements 2019-2023 et par le plan de financement associé, l'examen des principaux projets d'investissement (projet CDG Express, etc.) ;
- ◆ l'examen du Règlement intérieur du conseil d'administration ;
- ◆ le développement à l'international, avec notamment le point d'information régulier sur TAV Airports, la participation au processus d'appel d'offres pour la concession d'aéroports internationaux.

LE COMITE DES REMUNERATIONS, NOMINATIONS ET DE LA GOUVERNANCE

Composition

Le comité des rémunérations, nominations et de la gouvernance est composé de cinq membres au maximum avec voix délibérative désignés parmi les administrateurs, dont un représentant de l'État, un administrateur représentant des salariés et des administrateurs nommés par l'assemblée générale. Il ne peut comprendre parmi ses membres aucun dirigeant mandataire social exécutif et est composé majoritairement d'administrateurs indépendants.

Le dirigeant mandataire social exécutif est associé aux travaux du comité pour les nominations et les plans de succession.

Au 31 décembre 2018, 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 Jouvant et Solenne Lepage.

Le conseil d'administration a veillé, pour s'assurer de son bon fonctionnement, à ce que le comité des rémunérations, nominations et de la gouvernance soit organisé de façon à

ce que sa présidence soit confiée à un administrateur indépendant et comprenne tous les administrateurs indépendants du conseil. Il est rappelé que le Haut Comité du Gouvernement d'Entreprise considère dans son rapport d'activités d'octobre 2014 qu'un comité des rémunérations comprenant deux administrateurs indépendants sur quatre membres (hors administrateur représentant les salariés) reste conforme à l'esprit du code AFEP-MEDEF dès lors qu'il est présidé par un administrateur indépendant. Dans son rapport d'octobre 2017, le Haut Comité accepte que les proportions ne soient pas tout à fait atteintes plutôt que de voir interpréter trop librement les critères d'indépendance.

Missions et fonctionnement

Le comité des rémunérations, nominations et de la gouvernance a notamment pour mission d'étudier et de formuler des propositions sur le montant et l'évolution de la rémunération totale (et de chacun de ces éléments) des mandataires sociaux, ainsi que sur les avantages en nature ou tout autre mode de rémunération, dans le respect des recommandations de l'AFEP-MEDEF. Le Comité donne son avis sur la politique de rémunérations des principaux dirigeants de la société et propose au conseil d'administration un montant global et la règle de répartition pour les jetons de présence des administrateurs en tenant compte de leur assiduité aux séances et de la rémunération des censeurs. Il propose au conseil d'administration une politique pour le remboursement des frais liés à l'exercice de la fonction d'administrateur.

Ce comité a la charge de faire des propositions au conseil après avoir examiné de manière circonstanciée tous les éléments à prendre en compte dans sa délibération, notamment au vu de la composition et de l'évolution de l'actionnariat de la société, pour parvenir à une composition équilibrée du conseil : représentation entre les femmes et les hommes, nationalité, expériences internationales, expertises, etc. En particulier, il organise une procédure destinée à sélectionner les futurs administrateurs indépendants et réalise ses propres études sur les candidats potentiels avant toute démarche auprès de ces derniers. Il doit débattre de la qualification des administrateurs indépendants et mettre en œuvre l'évaluation formalisée du fonctionnement du conseil d'administration.

Le Comité établit un plan de succession des dirigeants mandataires sociaux exécutifs.

La direction générale

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

L'article 14 des statuts d'Aéroports de Paris prévoit que le Président du conseil d'administration assure également la direction générale de la société. Il porte le titre de Président-directeur général. Il est nommé par décret, parmi les administrateurs, sur proposition du conseil d'administration.

L'activité du comité des rémunérations, nominations et de la gouvernance en 2018

Le comité des rémunérations, nominations et de la gouvernance se réunit au moins une fois par an et autant que nécessaire et ne peut se réunir que si les deux-tiers de ses membres sont présents. En 2018, il s'est réuni deux fois avec un taux de présence de ses membres de 100 %.

Au cours de ses réunions, le comité a notamment débattu sur :

- ◆ la gouvernance, avec notamment :
 - la revue annuelle des critères d'indépendance des administrateurs au regard du Code Afep-Medef, fondée notamment sur la fixation de critères quantitatifs et qualitatifs permettant d'apprécier le caractère significatif ou non de la relation entretenue entre Aéroports de Paris et les membres du conseil d'administration,
 - l'évaluation interne du fonctionnement du conseil d'administration ;
 - la rémunération du Président-directeur général avec :
 - la rémunération variable 2017 - atteinte des objectifs et montant de la part variable,
 - les rémunérations 2018 : montant de la part fixe et estimation de la réalisation des objectifs de la part variable ;
 - la rémunération 2019 : fixation du montant de la part fixe et du montant et des objectifs de la part variable ;
 - la soumission à l'assemblée générale ordinaire annuelle des résolutions ex-ante et ex-post de la rémunération du Président-directeur général ;
 - l'examen du plan de succession du dirigeant mandataire social exécutif et de la continuité de gestion ;
- ◆ les jetons de présence : montants définitifs et répartition pour l'exercice 2017 et estimation du montant pour 2018 ;
- ◆ synthèse des frais engagés par les membres du conseil d'administration en 2018
- ◆ la politique de rémunération des membres du COMEX.

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. Le conseil d'administration a confirmé ce choix

en proposant à l'assemblée générale des actionnaires du 11 mai 2017 de l'inscrire dans les statuts de la société.

Les limitations de pouvoir du Directeur général décidées par le conseil d'administration sont de nature à assurer un équilibre entre le dirigeant mandataire social exécutif et le conseil d'administration, tout en préservant la flexibilité et la réactivité nécessaires dans l'administration et la gestion de la société dans le respect des bonnes pratiques de gouvernance.

En application de l'article 14 des statuts de la Société, le conseil d'administration peut, sur proposition du Président-directeur général, nommer jusqu'à cinq personnes chargées d'assister le Président-directeur général avec le titre de Directeur général délégué.

Le comité des rémunérations, nominations et de la gouvernance s'est assuré de la mise en place d'un plan de succession du dirigeant mandataire social exécutif et de la mise en place de mesures de continuité de gestion de la société. Ces mesures s'appuient notamment sur les dispositions de l'article 21 de l'ordonnance n°2014-948 du 20 août 2014 relatif à la gouvernance en cas de vacance du mandat du Président-directeur général et sur les délégations du Président-directeur général accordées aux membres du Comex.

Le Président-directeur général n'exerce pas plus de deux autres mandats d'administrateur dans des sociétés cotées extérieures au groupe, y compris étrangères. L'avis préalable du conseil a en outre été recueilli pour accepter un nouveau mandat social dans une société cotée. Les mandats exercés par le Président-directeur général sont décrits ci-avant.

Limitations que le conseil d'administration apporte aux pouvoirs du directeur général

Le Président-directeur général est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la Société. Il veille au bon fonctionnement des organes de la société et s'assure que les administrateurs sont en mesure de remplir leur mission. Les limitations des pouvoirs du Président-directeur général d'Aéroports de Paris ont été fixées par délibération du conseil d'administration du 9 septembre 2005, modifiée le 29 avril 2009.

Le conseil d'administration d'Aéroports de Paris a décidé que le Président-directeur général doit obtenir l'autorisation préalable du conseil pour les actes suivants :

- ◆ stratégie et grands projets : adoption du plan d'investissement et de financement sur cinq ans du Groupe ADP ; définition des objectifs et de la rentabilité des projets d'investissement directement réalisés par la société Aéroports de Paris d'un montant supérieur à 60 millions d'euros ; cessions d'actifs ou investissements de développement externe supérieurs à 30 millions d'euros pour les activités d'aménagement ou d'exploitation

aéroportuaires exercées en France et d'un montant supérieur à 20 millions d'euros pour toutes les autres activités ; principes d'affectation des transporteurs aériens entre aéroports ou entre aérogares ; approbation des contrats prévus aux articles 2 et 3 de la loi n°2005-357 du 20 avril 2005 relative aux aéroports ;

- ◆ tarification : approbation du contrat pluriannuel de régulation économique ; fixation du taux des redevances visées au 1° de l'article R.224-2 du code de l'aviation civile ;
- ◆ en matière financière : approbation des transactions et renoncations de créances d'un montant supérieur ou égal à 15 millions d'euros ;

Ces limitations de pouvoir ont été intégrées dans le règlement intérieur du conseil d'administration qui énonce ses attributions en tenant compte des limitations de pouvoir du Président-directeur général.

Dérogations au code AFEP-MEDEF

Aéroports de Paris est soumise à l'ordonnance n°2014-948 du 20 août 2014 relatif à la gouvernance en raison de sa nature d'entreprise publique contrôlée par un actionnaire majoritaire.

Les dispositions du code AFEP-MEDEF (disponible depuis le lien <http://www.afep.com/publications/le-code-afep-medef-revise-de-2018/>) écartées, et les raisons pour lesquelles elles le sont, figurent ci-dessous.

Nombre d'administrateurs indépendants (chapitre 8 du Code AFEP-MEDEF)

Selon le code AFEP-MEDEF, le conseil d'administration de la société devrait comprendre au moins un tiers d'administrateurs qualifiés « d'indépendants », les administrateurs représentant les salariés n'étant pas comptabilisés pour établir ce pourcentage. La société est dans l'impossibilité de respecter cette recommandation.

La dérogation à cette recommandation s'explique notamment par la détention majoritaire du capital par l'État :

- ◆ l'ordonnance n°2014-948 du 20 août 2014 :
 - réserve un siège à l'administrateur représentant l'État, nommé par arrêté ;
 - permet à l'État de proposer des administrateurs à l'assemblée générale des actionnaires. Cinq administrateurs ont été proposés par l'État, ils représentent les intérêts de l'État en sa qualité d'actionnaire (article 6 III de l'ordonnance précitée). Ces derniers ne peuvent pas répondre aux critères d'indépendance du code AFEP-MEDEF, auquel la société se réfère, dès lors que l'État contrôle la société Aéroports de Paris ;
 - réserve un tiers de sièges aux représentants des salariés élus par les salariés (ces administrateurs ne sont pas indépendants et selon le Code AFEP-MEDEF ne sont pas comptabilisés dans le calcul de la part des administrateurs indépendants).
- ◆ les 6 autres membres sont désignés par l'assemblée générale ordinaire parmi lesquels 4 administrateurs ne répondent pas aux critères d'indépendance du Code AFEP-MEDEF.

Sur proposition du comité des rémunérations, nominations et de la gouvernance, le conseil d'administration, dans sa séance du 12 décembre 2018, a examiné au regard des critères d'indépendance posés par le code AFEP-MEDEF la situation personnelle de chacun des administrateurs.

En s'appuyant sur des critères qualitatifs et quantitatifs préalablement définis, le Comité a également débattu sur l'appréciation du caractère significatif ou non de la relation entretenue avec la société ou son groupe par chaque administrateur. Le critère quantitatif est mesuré, comme les années précédentes, à partir d'un seuil de matérialité de 2% des achats de l'entreprise. Les critères qualitatifs sont mesurés au regard de la continuité de la relation, de l'importance de la relation contractuelle et concurrentielle et de la situation de l'administrateur ou du représentant permanent (existence d'un pouvoir décisionnel direct sur les contrats constitutifs de la relation d'affaires).

À l'issue de cet examen, le conseil d'administration a réitéré la qualité d'administrateur indépendant des administrateurs suivants qui satisfont aux critères :

- ◆ Jacques Gounon qui n'entretient pas de relations d'affaires avec la société ;
- ◆ la société Prédica et son représentant permanent qui n'ont pas de relations d'affaires significatives entre le Groupe Crédit Agricole et la société Aéroports de Paris avec un flux d'affaires très inférieur au seuil de matérialité de 2% des achats retenu. En outre, sur le plan de l'organisation de la relation, Françoise Debrus, représentant permanent de Prédica et Directrice des Investissements du Crédit Agricole assurance (Société mère de Prédica) ne dispose d'aucun pouvoir décisionnel direct ou indirect dans le cadre de l'établissement ou du maintien du courant d'affaires.

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

- ◆ Augustin de Romanet, dirigeant mandataire social exécutif de la société ;
- ◆ Jos Nijhuis et Jacoba van der Meijs, mandataires sociaux d'une entreprise dans laquelle siège un salarié d'Aéroports de Paris ;
- ◆ la société VINCI ainsi que son représentant permanent, en raison du caractère significatif de la relation d'affaires avec la société. Au regard du critère quantitatif, il est apprécié un flux d'affaires entre les deux groupes supérieur au seuil de matérialité de 2% des achats retenu. Sur le plan qualitatif, le Groupe Vinci, acteur majeur du BTP, entretient une relation continue avec la Société Aéroports de Paris dans les marchés de travaux. De par sa présence dans le secteur d'activité aéroportuaire, le Groupe Vinci, avec sa filiale Vinci Concessions, est également soit concurrent, soit partenaire d'Aéroports de Paris dans les appels d'offres sur certains projets aéroportuaires. Par ailleurs, sur le plan de l'organisation de la relation, la société Vinci ainsi que son représentant permanent, Xavier Huillard, sont considérés comme ayant un pouvoir décisionnel direct ou indirect dans le cas de situations concurrentielles dans les appels d'offres sur les projets aéroportuaires constitutifs de conflits d'intérêts avérés ou patents ;
- ◆ les administrateurs nommés par l'assemblée générale des actionnaires sur proposition de l'État et qui représentent l'intérêt de l'État en sa qualité d'actionnaire, qui contrôle la société ;
- ◆ l'administrateur représentant l'État dès lors que l'État contrôle la société Aéroports de Paris ;
- ◆ les six administrateurs représentant les salariés, en raison de l'existence d'un contrat de travail avec la société.

Toutefois, le Conseil d'administration s'efforce de se conformer aux principes de bonne gouvernance posés par le Code AFEP-MEDEF afin de veiller à son bon fonctionnement. Le comité d'audit et des risques et le comité des rémunérations, nominations et de la gouvernance sont organisés de façon à ce que :

- ◆ leur présidence soit confiée à des administrateurs indépendants ;
- ◆ la proportion d'administrateurs indépendants soit respectée pour le comité d'audit et des risques ;
- ◆ le comité des rémunérations, nominations et de la gouvernance 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. Dans son rapport d'octobre 2017, le Haut Comité accepte que les proportions ne soient tout à fait atteintes plutôt que de voir interpréter trop librement les critères d'indépendance.

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

- ◆ ne pas être ou ne pas avoir été au cours des cinq années précédentes :
 - salarié ou dirigeant mandataire social exécutif de la société,
 - salarié, dirigeant mandataire social exécutif ou administrateur d'une société que la société consolide,
 - salarié, dirigeant mandataire social exécutif ou administrateur de la société mère de la société ou d'une société consolidée par cette société mère ;
- ◆ ne pas être dirigeant mandataire social exécutif d'une société dans laquelle la société détient directement ou indirectement un mandat d'administrateur ou dans laquelle un salarié désigné en tant que tel ou un dirigeant mandataire social exécutif de la société (actuel ou l'ayant été depuis moins de cinq ans) détient un mandat d'administrateur¹ ;
- ◆ ne pas être client, fournisseur, banquier d'affaires, banquier de financement², conseil :
 - 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 sur le gouvernement d'entreprise ;

- ◆ 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.

Séances du conseil d'administration et réunions des comités (chapitre 10 du Code AFEP-MEDEF)

Lors de la dernière évaluation externe restituée au Conseil d'administration le 19 octobre 2016, les administrateurs ont mis en avant la liberté de parole et la qualité des débats utile à la direction générale. Cette appréciation a été confirmée lors de l'évaluation interne restituée le 12 décembre 2018. Dès lors, ils ne voient pas de valeur ajoutée à mettre en place une réunion hors la présence des dirigeants mandataires sociaux exécutifs.

Durée des fonctions des administrateurs (chapitre 13 du Code AFEP-MEDEF)

Le mandat des administrateurs d'Aéroports de Paris excède la durée de quatre ans fixée par le code AFEP-MEDEF.

En effet, en application de l'article 7 du décret n°83-1160 du 26 décembre 1983 portant application de la loi n° 83-675 du 26 juillet 1983 relative à la démocratisation du secteur public, la durée du mandat des membres du conseil d'administration d'Aéroports de Paris, élus le 20 mai 2014 par les salariés et nommés par l'assemblée générale des actionnaires du 15 mai 2014 a été fixée à cinq ans. Par cohérence, l'assemblée générale des actionnaires, sur proposition du Conseil d'administration, a décidé de fixer la durée du mandat des administrateurs à 5 ans.

Détention d'actions par l'administrateur (chapitre 19 du Code AFEP-MEDEF)

La charte des membres du conseil d'administration, figurant en annexe du règlement intérieur du conseil d'administration, prévoit, conformément au code AFEP-MEDEF, que les administrateurs nommés par l'assemblée générale des actionnaires doivent détenir, à titre personnel, un nombre d'actions de la société significatif au regard des jetons de présence alloués. À défaut de les détenir lors de son entrée en fonction, il doit utiliser ses jetons de présence à leur acquisition.

¹ Ainsi, M. X, dirigeant mandataire social exécutif de la société A ne peut être considéré comme indépendant au sein de la société B si :
- la société B détient un mandat d'administrateur chez A directement ou par l'intermédiaire d'une filiale (indirectement) ; ou si B a désigné un salarié pour être administrateur chez A ;

- ou si un dirigeant mandataire social exécutif de B (actuel ou l'ayant été depuis moins de 5 ans) détient un mandat d'administrateur chez A.
2 Ou être lié directement ou indirectement à ces personnes.

Cette recommandation ne peut pas s'appliquer au sein de la société pour les membres suivants dispensés d'être propriétaires d'actions de la société :

- ◆ l'administrateur désigné par l'État et les administrateurs représentant les intérêts de l'État et nommés par l'assemblée générale des actionnaires, en application de l'ordonnance n°2014-948 du 20 août 2014,
- ◆ les administrateurs élus par les salariés en application de l'article 21 de la loi n° 83-675 du 26 juillet 1983 relative à la démocratisation du secteur public. Ils ne perçoivent pas de jetons de présence.

Enfin, les deux administrateurs représentant Royal Schiphol Group, en application du pacte d'actionnaires qui les désigne, passé en date du 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.

Obligation de détention d'actions des dirigeants mandataires sociaux (chapitre 22 du Code AFEP-MEDEF)

Le conseil d'administration dans sa séance du 15 juillet 2014 a décidé de ne fixer aucun seuil de conservation d'actions dans la mesure où :

- ◆ les dirigeants mandataires sociaux ne bénéficient d'aucune option d'action ou action de performance,
- ◆ le Président-directeur général a renoncé à ses jetons de présence d'Aéroports de Paris et de ses sociétés,
- ◆ la rémunération est encadrée par le décret n° 2012-915 du 16 juillet 2012 relatif au contrôle de l'État sur les rémunérations des dirigeants d'entreprises publiques.

L'engagement des dirigeants mandataires sociaux n'est pas lié aux intérêts qu'ils peuvent détenir dans l'entreprise. Ils agissent dans l'intérêt social, quel que soit le nombre d'actions détenues à titre personnel.

Modalités particulières de la participation des actionnaires à l'assemblée générale

La description du mode de fonctionnement et des principaux pouvoirs de l'assemblée générale des actionnaires d'Aéroports de Paris, ainsi que des droits des actionnaires et des modalités d'exercice de ces droits, figure aux articles 20 et 21 des statuts de la société. Ces statuts, modifiés par l'assemblée générale mixte du 11 mai 2017, peuvent être consultés sur le site www.parisaeroport.fr.

Depuis le 3 avril 2016, en application de l'article L 225-123 du Code de commerce, les actions entièrement libérées pour lesquelles il est justifié d'une inscription au nominatif depuis 2 ans au moins au nom du même actionnaire bénéficient automatiquement d'un droit de vote double.

Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique

À la connaissance de la Société, il n'existe aucun accord dont la mise en œuvre pourrait, à une date ultérieure, entraîner un changement de contrôle de la Société. L'article L. 6323-1, alinéa 2, du Code des transports dispose que la majorité du capital de la Société est détenue par l'État et,

aux termes de l'article 7 des statuts de la Société, « les modifications du capital ne peuvent avoir pour effet de faire perdre à l'État la majorité du capital social ».

Structure du capital de la société

À la date du présent rapport, le capital social d'Aéroports de Paris s'élève à 296 881 806 euros, divisé en 98 960 602 actions d'une valeur nominale de 3 euros chacune, entièrement libérées, et n'a fait l'objet d'aucune modification en 2018

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

31 décembre 2018, il détient 50,6 % du capital et des droits de vote de la Société.

A compter de la promulgation de la loi Pacte actuellement en cours de discussion au Parlement, l'Etat pourra céder tout ou partie de sa participation au capital.

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

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

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

Cette déclaration doit être renouvelée dans les conditions décrites ci-avant, chaque fois qu'un nouveau seuil de 1 % est

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

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

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

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

- ◆ franchissement à la baisse par l'État français du seuil légal des deux tiers du capital et des droits de vote le 1er décembre 2008, la détention de l'État étant de 60,4 % à l'issue de ce franchissement ;
- ◆ franchissement à la hausse par NV Luchthaven Schiphol (Schiphol Group) du seuil légal de 5 % du capital et des droits de vote le 1er décembre 2008, la détention de NV Luchthaven Schiphol (Schiphol Group) étant de 8 % à l'issue de ce franchissement ;
- ◆ franchissement à la hausse par la Caisse des Dépôts et Consignations par l'intermédiaire de la société anonyme Fonds Stratégique d'Investissement (FSI) du

Rapport sur le gouvernement d'entreprise

seuil légal de 5 % du capital le 15 juillet 2009, la détention directe et indirecte de la Caisse des Dépôts et Consignations étant de 8,63 % à l'issue de ce franchissement ;

- ◆ franchissement à la hausse par l'État français et le Fond Stratégique d'Investissement (FSI), agissant de concert, des seuils légaux de 5 %, 10 %, 15 %, 20 %, 25 %, 33,3 % et 50 % du capital et des droits de vote le 25 novembre 2009, la détention de l'État français et du FSI étant de 60,13 % à l'issue de ces franchissements ;
- ◆ franchissement à la baisse par le FSI, contrôlé par la Caisse des Dépôts et Consignations, du seuil légal de 5 % du capital et des droits de vote le 5 juillet 2013, la détention du FSI étant nulle et celle de la Caisse des dépôts et consignations étant de 0,7 % du capital et des droits de vote à l'issue de ce franchissement ;
- ◆ franchissement à la hausse par SOC 15, une société contrôlée par la société Vinci, du seuil légal de 5 % du capital et des droits de vote le 5 juillet 2013, la détention de SOC 15 étant de 8,0 % du capital et des droits de vote à l'issue de ce franchissement ;
- ◆ franchissement à la hausse par Crédit Agricole SA, par l'intermédiaire de la société anonyme Prédica, du seuil légal de 5 % des droits de vote le 4 avril 2016, la détention de cette dernière étant de 4,81 % du capital

et de 5,55 % des droits de vote à l'issue de ce franchissement ;

- ◆ franchissement à la hausse par Crédit Agricole SA, par l'intermédiaire des sociétés qu'elle contrôle, du seuil légal de 5 % du capital le 3 août 2016, sa détention étant de 5,04 % du capital et de 5,63 % des droits de vote à l'issue de ce franchissement ;
- ◆ franchissement à la hausse par la société Prédica du seuil légal de 5 % du capital le 5 août 2016, sa détention étant de 5,01 % du capital et de 5,62 % des droits de vote à l'issue de ce franchissement ; la détention de Crédit Agricole SA, par l'intermédiaire des sociétés qu'elle contrôle, est donc de 5,14 % du capital et de 5,69 % des droits de vote à l'issue de ce franchissement.

La Société n'a pas connaissance de franchissements de seuils statutaires qui seraient susceptibles d'avoir une influence en cas d'offre publique.

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

Droits de contrôle spéciaux

Aucune action d'Aéroports de Paris ne confère de droits spéciaux à son détenteur.

Actionnariat du personnel

Un fonds commun de placement d'entreprise (FCPE), le FCPE ADP ACTIONNARIAT SALARIE, 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 ADP ACTIONNARIAT SALARIE est composé de 4 salariés représentant les porteurs de parts, eux-mêmes porteurs de

parts, et de 4 représentants d'Aéroports de Paris et des sociétés ayant adhéré au PEG. Les représentants des salariés porteurs de parts sont élus par les porteurs de part. Le conseil de surveillance exerce notamment le droit de vote attaché aux titres compris dans le fonds et à cet égard désigne un ou plusieurs mandataires pour représenter le fonds aux assemblées générales de la Société.

Accords entre actionnaires dont la Société a connaissance et qui peuvent entraîner des restrictions au transfert d'actions et à l'exercice des droits de vote (pactes d'actionnaires)

Alliance avec Schiphol Group

Dans le cadre de la mise en place d'un accord de coopération industrielle, conclu le 14 novembre 2008 et d'une durée de 12 ans à compter du 1^{er} décembre 2008, entre

Aéroports de Paris et Schiphol Group (« l'Accord de coopération »), prévoyant des participations croisées entre

Aéroports de Paris et Schiphol Group¹, deux accords ont été conclus :

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

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

Inaliénabilité des actions (« lock up »)

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

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

Aéroports de Paris dispose, après résiliation de l'accord de coopération, d'un droit de première offre pendant une période de temps limitée à compter de la résiliation de l'accord de coopération, lui permettant de faire une offre à Schiphol Group sur les titres qu'elle détient dans Aéroports de Paris ou désigner un tiers qui fera une offre sur les titres Aéroports de Paris. En l'absence d'exercice par Aéroports de Paris de son droit de première offre, ou si Schiphol Group n'accepte pas son offre d'acquisition, Schiphol Group aura le droit de céder ses actions Aéroports de Paris soit sur le marché, soit à une ou plusieurs personnes identifiées, étant précisé que l'État et Aéroports de Paris auront alors un droit de préemption. Le droit de préemption de l'État doit être exercé dans un délai fixé entre les parties et prévaut sur le droit de préemption d'Aéroports de Paris.

Droit de veto de l'État français et d'Aéroports de Paris

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

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

Sauf pour certains cas visant à permettre que Schiphol Group puisse ne pas être dilué dans le capital d'Aéroports de Paris, Schiphol Group et ses affiliés ne peuvent augmenter leur

participation dans Aéroports de Paris sans l'accord préalable de l'État et ne peuvent agir de concert avec des tiers.

Droit de cession forcée de l'État français

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

Terme et causes de résiliation des accords

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

- ◆ le changement de contrôle soit de Schiphol Group soit d'Aéroports de Paris,
- ◆ l'admission aux négociations sur un marché réglementé de Schiphol Group,
- ◆ la perte par Aéroports de Paris ou par Schiphol Group de leur droit d'exploiter certains aéroports,
- ◆ un manquement important soit par Schiphol Group soit par Aéroports de Paris à leurs obligations au titre des pactes d'actionnaires,
- ◆ liquidation, faillite, redressement judiciaire (ou procédure analogue) d'Aéroports de Paris ou de Schiphol Group,
- ◆ une violation significative de l'Accord de coopération soit par Aéroports de Paris soit par Schiphol Group,
- ◆ un différend permanent et/ou une situation de blocage permanente entre Aéroports de Paris et Schiphol Group,

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

Rapport sur le gouvernement d'entreprise

- ◆ l'exercice par l'État de son droit de sortie forcée tel que prévu dans le pacte d'actionnaires,
- ◆ la sortie conjointe ou la sortie forcée d'Aéroports de Paris du capital de Schiphol Group tel que prévu dans le pacte d'actionnaires Schiphol Group,
- ◆ la dilution excessive de Schiphol Group, ou
- ◆ la conclusion soit par Aéroports de Paris soit par Schiphol Group d'une coopération industrielle avec une société aéroportuaire européenne ayant substantiellement les mêmes objectifs que ceux décrits dans l'Accord de coopération et qui met significativement en cause l'atteinte des objectifs prévus par cet Accord de coopération.

Principes généraux de la sortie

Les sorties mutuelles du capital d'Aéroports de Paris et Schiphol Group seront réalisées de manière conjointe dans une durée maximale de 18 mois après la survenance d'une des causes de sortie décrites ci-avant. Schiphol Group

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

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

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

Règles applicables à la nomination et au remplacement des membres du conseil d'administration ainsi qu'à la modification des statuts de la société

Sous réserve des stipulations de l'ordonnance n°2014-948 du 20 août 2014, il n'existe pas de règles relatives à la nomination et au remplacement des membres du conseil d'administration et susceptibles d'avoir une influence en cas d'offre publique

L'assemblée générale extraordinaire est seule habilitée à

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

Pouvoirs du conseil d'administration

L'assemblée générale des actionnaires du 4 mai 2018 a autorisé le Conseil d'administration à opérer sur les actions de la société à tout moment.

L'assemblée générale des actionnaires du 4 mai 2018 a octroyé au Conseil d'administration des délégations financières qui peuvent intervenir à tout moment.

Accords conclus par Aéroports de Paris étant modifiés ou prenant fin en cas de changement de contrôle d'Aéroports de Paris

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

Par ailleurs, le changement de contrôle de la société Aéroports de Paris est une "cause de résiliation" de l'Accord de coopération conclu dans le cadre de l'alliance avec Schiphol Group, ainsi qu'il est indiqué au 1.6 ci-avant.

Accords prévoyant des indemnités pour les membres du conseil d'administration ou les salariés, s'ils démissionnent ou sont licenciés sans cause réelle et sérieuse ou si leur emploi prend fin en raison d'une offre publique d'achat ou d'échange.

Il n'y a pas d'accord prévoyant des indemnités pour les salariés, s'ils démissionnent ou sont licenciés sans cause réelle et sérieuse ou si leur emploi prend fin en raison d'une offre publique d'achat ou d'échange.

Rapport des commissaires aux comptes, désigné organisme tiers indépendant, sur les informations sociales, environnementales et sociétales figurant dans le rapport de gestion 2018

7.2 Rapport des commissaires aux comptes, désigné organisme tiers indépendant, sur les informations sociales, environnementales et sociétales figurant dans le rapport de gestion 2018

A l'Assemblée Générale des 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 3-1048 (portée d'accréditation disponible sur le site www.cofrac.fr), nous vous présentons notre rapport sur la déclaration consolidée de performance extra-financière relative à l'exercice clos le 31 décembre 2018 (ci-après la « Déclaration »), présentée dans le rapport de gestion groupe en application des dispositions légales et réglementaires des articles L. 225-102-1, R. 225-105 et R. 225-105-1 du code de commerce.

Nous présentons également notre rapport d'assurance raisonnable sur une sélection d'informations incluses dans la Déclaration (*Taux de fréquence des accidents du travail avec arrêt Aéroports de Paris, Consommation d'électricité interne*) sur lesquelles nous avons mené des travaux spécifiques à votre demande et hors champ de notre accréditation.

Responsabilité de la société

Il appartient au Conseil d'administration d'établir une Déclaration conforme aux dispositions légales et réglementaires, incluant une présentation du modèle d'affaires, une description des principaux risques extra-financiers, une présentation des politiques appliquées au regard de ces risques ainsi que les résultats de ces politiques, incluant des indicateurs clés de performance. La Déclaration a été établie en appliquant les procédures de la société, (ci-après le « Référentiel ») dont les éléments significatifs sont présentés dans la Déclaration et disponibles sur le site internet ou sur demande au siège de la société.

Indépendance et contrôle qualité

Notre indépendance est définie par les dispositions prévues à l'article L. 822-11-3 du code de commerce et le code de déontologie de la profession. 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 désigné organisme tiers indépendant

Il nous appartient, sur la base de nos travaux, de formuler un avis motivé exprimant une conclusion d'assurance modérée sur :

- la conformité de la Déclaration aux dispositions prévues à l'article R. 225-105 du code de commerce ;
- la sincérité des informations fournies en application du 3° du I et du II de l'article R. 225-105 du code de commerce, à savoir les résultats des politiques, incluant des indicateurs clés de performance, et les actions, relatifs aux principaux risques, ci-après les « Informations ».

Il nous appartient également d'exprimer, à la demande de la société et en dehors du champ d'accréditation, une conclusion d'assurance raisonnable sur le fait que les informations sélectionnées par la société (*Taux de fréquence des accidents du travail avec arrêt Aéroports de Paris, Consommation d'électricité interne*) ont été établies, dans tous leurs aspects significatifs, conformément au Référentiel.

Il ne nous appartient pas en revanche de nous prononcer sur :

- le respect par la société des autres dispositions légales et réglementaires applicables, notamment en matière de devoir de vigilance, de lutte contre la corruption et de fiscalité ;
- la conformité des produits et services aux réglementations applicables.

Rapport des commissaires aux comptes, désigné organisme tiers indépendant, sur les informations sociales, environnementales et sociétales figurant dans le rapport de gestion 2018

1. Rapport prévu par l'article L.225-102-1 du code de commerce

Nature et étendue des travaux

Nos travaux décrits ci-après ont été effectués conformément aux dispositions des articles A. 225-1 et suivants du code de commerce 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 ainsi qu'à la norme internationale ISAE 3000 (*Assurance engagements other than audits or reviews of historical financial information*).

Nous avons mené des travaux nous permettant d'apprécier la conformité de la Déclaration aux dispositions réglementaires et la sincérité des Informations :

- Nous avons pris connaissance de l'activité de l'ensemble des entreprises incluses dans le périmètre de consolidation, de l'exposé des principaux risques sociaux et environnementaux liés à cette activité, et de ses effets quant au respect des droits de l'homme et à la lutte contre la corruption et l'évasion fiscale ainsi que des politiques qui en découlent et de leurs résultats.
- Nous avons apprécié 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.
- Nous avons vérifié que la Déclaration couvre chaque catégorie d'information prévue au III de l'article L. 225-102-1 en matière sociale et environnementale ainsi que de respect des droits de l'homme et de lutte contre la corruption et l'évasion fiscale.
- Nous avons vérifié que la Déclaration comprend une explication des raisons justifiant l'absence des informations requises par le 2^{ème} alinéa du III de l'article L. 225-102-1.
- Nous avons vérifié que la Déclaration présente le modèle d'affaires et les principaux risques liés à l'activité de l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation, y compris, lorsque cela s'avère pertinent et proportionné, les risques créés par ses relations d'affaires, ses produits ou ses services ainsi que les politiques, les actions et les résultats, incluant des indicateurs clés de performance.
- Nous avons vérifié, lorsqu'elles sont pertinentes au regard des principaux risques ou des politiques présentés, que la Déclaration présente les informations prévues au II de l'article R. 225-105.
- Nous avons apprécié le processus de sélection et de validation des principaux risques.
- Nous nous sommes enquis de l'existence de procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par la société.
- Nous avons apprécié la cohérence des résultats et des indicateurs clés de performance retenus au regard des principaux risques et politiques présentés.
- Nous avons vérifié que la Déclaration couvre le périmètre consolidé, à savoir l'ensemble des entreprises incluses dans le périmètre de consolidation conformément à l'article L. 233-16 avec les limites précisées dans la Déclaration.
- Nous avons apprécié le processus de collecte mis en place par l'entité visant à l'exhaustivité et à la sincérité des Informations.
- Nous avons mis en œuvre pour les indicateurs clés de performance et les autres résultats quantitatifs¹ que nous avons considérés les plus importants :
 - des procédures analytiques consistant à vérifier la correcte consolidation des données collectées ainsi que la cohérence de leurs évolutions ;
 - des tests de détail sur la base de sondages, consistant à vérifier la correcte application des définitions et procédures et à rapprocher les données des pièces justificatives. Ces travaux ont été menés auprès d'une sélection d'entités contributrices² et couvrent entre 24% et 70% des données consolidées des indicateurs clés de performance et résultats sélectionnés pour ces tests ;

¹ Indicateurs sociaux : Effectif moyen, Embauches, Départs, Proportion de salariés formés, Taux d'absentéisme, Nombre d'accidents du travail avec arrêt, Taux de fréquence, Taux de gravité ; Indicateurs environnementaux : Consommation d'eau, Consommation de gaz, Achat total et consommation interne d'électricité, Production thermique et frigorifique, Emissions de CO₂ des centrales et des véhicules, Emissions de NOx des centrales, Part d'énergie renouvelable dans la consommation interne d'énergie finale, Gain en efficacité énergétique par rapport à 2015 (année de référence) en énergie primaire consommée par m², Volume de déchets non dangereux collectés (total et interne), Répartition des déchets non dangereux internes par filière de traitement, Volume de déchets dangereux internes

² TAV Airports pour l'effectif moyen, Aéroports de Paris SA pour les autres indicateurs sociaux ; Aéroport Izmir Adnan Menderes et Aéroport Paris-Charles de Gaulle pour les indicateurs environnementaux

Rapport des commissaires aux comptes aux comptes, désigné organisme tiers indépendant, sur les informations sociales, environnementales et sociétales figurant dans le rapport de gestion 2018

- Nous avons consulté les sources documentaires et mené des entretiens pour corroborer les informations qualitatives (actions et résultats) que nous avons considérées les plus importantes³ ;
- Nous avons apprécié la cohérence d'ensemble de la Déclaration par rapport à notre connaissance de la société.

Nous estimons que les travaux que nous avons menés 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.

Moyens et ressources

Nos travaux ont mobilisé les compétences de six personnes entre décembre 2018 et février 2019.

Nous avons fait appel, pour nous assister dans la réalisation de nos travaux, à nos spécialistes en matière de développement durable et de responsabilité sociétale. Nous avons mené une dizaine d'entretiens avec les personnes responsables de la préparation de la Déclaration.

Conclusion

Les indicateurs sociaux autres que l'effectif moyen ne couvrent pas TAV Airports, par manque de fiabilité des données disponibles, le dispositif de contrôle interne étant considéré insuffisant.

Sur la base de nos travaux, à l'exception des éléments décrits ci-dessus, nous n'avons pas relevé d'anomalie significative de nature à remettre en cause le fait que la Déclaration est conforme aux dispositions réglementaires applicables et que les Informations, prises dans leur ensemble, sont présentées, de manière sincère, conformément au Référentiel.

Commentaires

Sans remettre en cause la conclusion exprimée ci-dessus et conformément aux dispositions de l'article A. 225-3 du code de commerce, nous formulons les commentaires suivants :

- Comme indiqué dans la note méthodologique de la Déclaration :
 - le périmètre des indicateurs sociaux (à l'exception de l'effectif moyen) est limité pour certains indicateurs à la société Aéroports de Paris, couvrant 24% de l'effectif moyen publié du Groupe ADP, et pour d'autres indicateurs au Groupe ADP hors TAV Airports et hors AIG, couvrant 30% de l'effectif moyen publié du Groupe ADP ;
 - l'effectif moyen de TAV Airports est publié en nombre de personnes et non en équivalent temps plein (ETP) comme c'est le cas pour le reste du Groupe ADP, la donnée en ETP n'étant pas disponible pour TAV Airports ;
 - certains indicateurs environnementaux couvrent uniquement les trois plateformes aéroportuaires d'Aéroports de Paris qui représentent 38% des émissions de CO2 des centrales consolidées des trois plateformes parisiennes d'Aéroports de Paris et des trois plateformes turques de TAV Airports
- Les objectifs définis par la politique environnementale et énergétique présentée dans la Déclaration couvrent uniquement la société Aéroports de Paris.

³ Gestion des talents, Bilan 2017 des émissions de CO2 (scopes 1-2-3) et actions de réduction des émissions, Actions de développement économique des territoires

Rapport des commissaires aux comptes, désigné organisme tiers indépendant, sur les informations sociales, environnementales et sociétales figurant dans le rapport de gestion 2018

2. Rapport d'assurance raisonnable sur une sélection d'informations incluses dans la Déclaration**Nature et étendue des travaux**

Concernant les informations *Taux de fréquence des accidents du travail avec arrêt Aéroports de Paris, Consommation d'électricité interne*, nous avons mené des travaux de même nature que ceux décrits dans la partie 1 ci-dessus, mais de manière plus approfondie, s'agissant en particulier :

- des procédures analytiques consistant à vérifier la correcte consolidation des données collectées ainsi que la cohérence de leurs évolutions ;
- des tests de détail réalisés sur la base de sondages, consistant à vérifier la correcte application des définitions et procédures et à rapprocher les données des pièces justificatives.

L'échantillon sélectionné représente entre 62% et 99% de ces informations.

Nous estimons que ces travaux nous permettent d'exprimer une assurance raisonnable sur ces informations.

Conclusion

À notre avis, les informations sélectionnées par la société *Taux de fréquence des accidents du travail avec arrêt Aéroports de Paris, Consommation d'électricité interne* sont présentées, dans tous leurs aspects significatifs, de manière sincère conformément au Référentiel.

Paris-La Défense, le 4 mars 2019
L'un des commissaires aux comptes,

Deloitte & Associés

Olivier Broissand
Associé

7.3 Note méthodologique du reporting social, sociétal et environnemental

La démarche de *reporting* social sociétal et environnemental du Groupe ADP repose sur :

- ◆ le système de reporting prévu par les articles L. 225-102-1 et R. 225-104 à R. 225-105 du Code de commerce français ;
- ◆ et les principes de transparence de la Global Reporting Initiative (GRI 4), référentiel international en termes de reporting développement durable en cohérence avec la norme ISO 26000 relative à la responsabilité sociétale des organisations.

La période de *reporting* social 2018 est fondée sur une année calendaire (du 1^{er} janvier au 31 décembre 2018) 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 2017 au 30 septembre 2018, à l'exception des émissions de CO₂ et des NO_x des centrales qui sont sur l'année calendaire 2018 et le bilan des émissions de CO₂ scopes 1-2-3 qui est reporté sur l'année calendaire 2017.

Le périmètre du *reporting* a pour objectif d'être représentatif des activités significatives du groupe.

Domaine social

Le *reporting* social d'Aéroports de Paris est réalisé, depuis 2006, selon les exigences du Code de commerce, et prend comme base les effectifs inscrits et rémunérés au cours de l'année civile et exprimés en équivalent temps plein. Le périmètre des effectifs couvre Aéroports de Paris et les sociétés (contrôlées) du groupe et des filiales détenues à 50 % ou plus consolidées par intégration globale : ADP Ingénierie, ADP International, Hub One, TAV Airports et AIG à l'exception de Média Aéroports de Paris qui représentent moins de 1% des effectifs du Groupe.

Certains indicateurs et données ne portent que sur le périmètre d'Aéroports de Paris. Le périmètre est précisé pour chaque indicateur dans le tableau des indicateurs sociaux du rapport de gestion. Il est élargi progressivement à l'ensemble de Groupe ADP pour tous les indicateurs sociaux.

Domaine environnemental

Le *reporting* environnemental et sociétal est réalisé sur le périmètre des activités d'Aéroports de Paris à l'exception des cas particuliers indiqués ci-dessous.

Les données environnementales quantitatives des filiales détenues ne sont pas intégrées au rapport de gestion, sauf TAV Airports, au vu des impacts et de la représentativité des données par rapport à Aéroports de Paris et du caractère non significatif des données à l'exception des émissions de CO₂. Aéroports de Paris regroupe les trois plates-formes aéroportuaires Paris-Charles de Gaulle, Paris-Orly et Paris-Le Bourget. TAV Airports regroupe, pour ce reporting, ses 3 principales plates-formes : Istanbul Atatürk, Izmir Adnan Menderes et Ankara Esenboğa. Les actions environnementales et sociétales des filiales d'Aéroports de Paris sont néanmoins intégrées dans les paragraphes opportuns du rapport de gestion 2018.

Le périmètre des émissions de CO₂ du scope 3 recouvre les émissions externes de CO₂ des plateformes aéroportuaires (les 3 plateformes parisiennes et les 3 plateformes de TAV Airport) liées aux avions, aux accès des passagers et des salariés, aux déplacements professionnels de l'ensemble des salariés, aux véhicules d'assistance en escale (GSE), aux groupes auxiliaires de puissance des avions (APU), au traitement des déchets internes et consommations des bâtiments tiers ainsi que les émissions des filiales dont Aéroports de Paris n'a pas le contrôle opérationnel.

Variation de périmètre

Les variations de périmètre sont prises en compte à la date de leur mise en service effective.

- ◆ Périmètre social : la mise à jour du périmètre s'effectue en année N.
- ◆ Périmètre environnemental : la mise à jour du périmètre s'effectue en année N+1.

Toutefois, il est toléré que des acquisitions, cessions, créations ou gains de contrats soient pris en compte uniquement après une pleine année d'exploitation selon l'activité exercée.

Lorsque les données sont jugées pertinentes, la consolidation peut être effectuée selon le nouveau périmètre pour les années antérieures afin de faciliter les comparaisons (*pro forma*).

Note méthodologique du reporting social, sociétal et environnemental

Une variation de périmètre a eu lieu entre le *reporting* de 2017 et celui de 2018 : Aéroports de Paris a renforcé sa position dans le capital d'Airport International Group (AIG) (51% du capital) et intègre globalement depuis le 2nd semestre 2018 les résultats d'AIG. Pour l'exercice 2018, il a été décidé de ne pas intégrer AIG dans le reporting social (à l'exception de l'effectif moyen annuel publié sur le périmètre Groupe incluant AIG), environnemental et sociétal. Cette intégration est néanmoins prévue en 2019 au terme d'une année complète d'exploitation.

Méthodologie de reporting

La collecte et les méthodes de calcul et de consolidation sont définies par des procédures rassemblées dans les protocoles de *reporting* social et environnemental. La diffusion de ces protocoles est réalisée auprès des personnes impliquées à tous niveaux dans l'élaboration du *reporting*.

Pertinence et choix des indicateurs

Les indicateurs publiés par Aéroports de Paris visent à rendre compte, en toute transparence, des résultats annuels du groupe en matière de responsabilité sociétale et, le cas échéant, des attentes des parties prenantes. Le choix des indicateurs s'effectue au regard des impacts sociaux, environnementaux et sociétaux de l'activité des sociétés du groupe et des risques associés aux enjeux stratégiques de l'entreprise.

Les données choisies reposent sur un socle commun répondant :

- ◆ aux engagements et à la politique de responsabilité sociétale d'Aéroports de Paris ;
- ◆ aux obligations réglementaires fixées par le gouvernement français ;
- ◆ aux performances et impacts du groupe relatifs aux principaux enjeux.

Les **indicateurs sociaux** publiés par Aéroport de Paris se basent sur trois niveaux d'indicateurs :

- ◆ les thématiques de l'article L. 225-102-1 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. 225-102-1 du Code de commerce français, comportent :

- ◆ la politique environnementale et énergétique
- ◆ la lutte contre le changement climatique
- ◆ la qualité de l'air;

- ◆ la gestion des déchets et l'économie circulaire;
- ◆ la gestion de l'eau et des sols ;
- ◆ la limitation des nuisances sonores et lumineuses
- ◆ la préservation de la biodiversité.
- ◆ L'aménagement et la construction durable

Le choix des indicateurs environnementaux a été réalisé selon une approche pertinente facilitant la compréhension des enjeux réels du groupe (grâce à l'étude de matérialité menée en 2017) et la comparaison avec des entreprises du même secteur. Ce choix tient compte également de la disponibilité des données au moment de la rédaction du rapport de gestion, ces enjeux sont détaillés dans le rapport de Responsabilité sociétale.

Limites méthodologiques et spécificités

Les méthodologies utilisées pour certains indicateurs sociaux et environnementaux peuvent présenter des limites du fait :

- ◆ de la variation des corps de métiers entre Aéroports de Paris et ses filiales ;
- ◆ des particularités des lois sociales de certains pays ;
- ◆ de la variation du périmètre d'activité d'une année sur l'autre ;
- ◆ de la difficulté de récupérer de l'information en cas de sous-traitance et/ou de société en participation avec des partenaires extérieurs ;
- ◆ des modalités de collecte et de saisie de ces informations ;
- ◆ de la disponibilité des données durant l'exercice de reporting.

Le rapport de gestion 2018 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*. Il est à noter que pour les plateformes de TAV Airports, les achats en électricité sont inférieurs à la consommation d'électricité interne de par la production d'électricité réalisée sur les plates-formes via du gaz naturel, l'usine de tri génération ou les panneaux solaires.

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 ;

Note méthodologique du reporting social, sociétal et environnemental

- ◆ Paris-Charles de Gaulle : l'indicateur volume des déchets industriels dangereux internes collectés inclut une part non-significative de déchets dangereux produits par des acteurs externes ;
- ◆ dans la répartition des DND internes par filière de traitement (présentée au tableau des indicateurs environnementaux), le pourcentage de déchets valorisés recouvre la part de déchets générés en interne, y compris les déchets générés en aéroport (passagers, commerces), faisant l'objet d'une valorisation matière. Le pourcentage de déchets incinérés recouvre la part de déchets faisant l'objet d'une valorisation énergétique. Le pourcentage de déchets enfouis recouvre la part de déchets faisant l'objet d'un enfouissement.

Pour les indicateurs sociaux :

- ◆ l'effectif moyen est calculé en ETP sur la base de l'effectif inscrit CDI et CDD et contrats particuliers (contrats de professionnalisation, d'apprentissage, d'accompagnement dans l'emploi, emplois d'avenir), hors Président-directeur général ; pour TAV, l'effectif moyen n'est pas reporté en ETP mais en nombre de personnes.
- ◆ 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 2018 ainsi que dans les départs de l'année 2018 ;
- ◆ 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).
- ◆ La proportion de salariés formés est calculée en divisant le nombre de salariés formés (comptés une seule fois) par l'effectif moyen en nombre de personnes.
- ◆ En 2018, les données complètes relatives aux indicateurs d'absentéisme et de taux de fréquence des accidents du travail ne sont disponibles que pour Aéroports de Paris et ADP International.

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 d'Aéroports de Paris, alimenté par l'application de gestion SAP-HR. Les autres systèmes utilisés sont SAP FI- comptes sociaux et comptes consolidés et les applications spécifiques à la sécurité du travail. Les filiales ont leurs propres systèmes d'information RH. Le contrôle et la consolidation de ces données sont réalisés par chaque entité (Aéroports de Paris et filiales) et ensuite par la direction des Ressources humaines Groupe ;
- les données environnementales sont collectées, contrôlées, consolidées et validées au niveau de chaque direction d'aéroport par le responsable environnement et consolidées ensuite par la direction Environnement, RSE et Territoires.

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

Les travaux de vérification de la sincérité des informations sociales et environnementales publiées dans la Déclaration de Performance Extra Financière (DPEF) 2018 d'Aéroports de Paris en application de l'article L. 225-102-1 alinéa 7 du Code de commerce ont été menés 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.