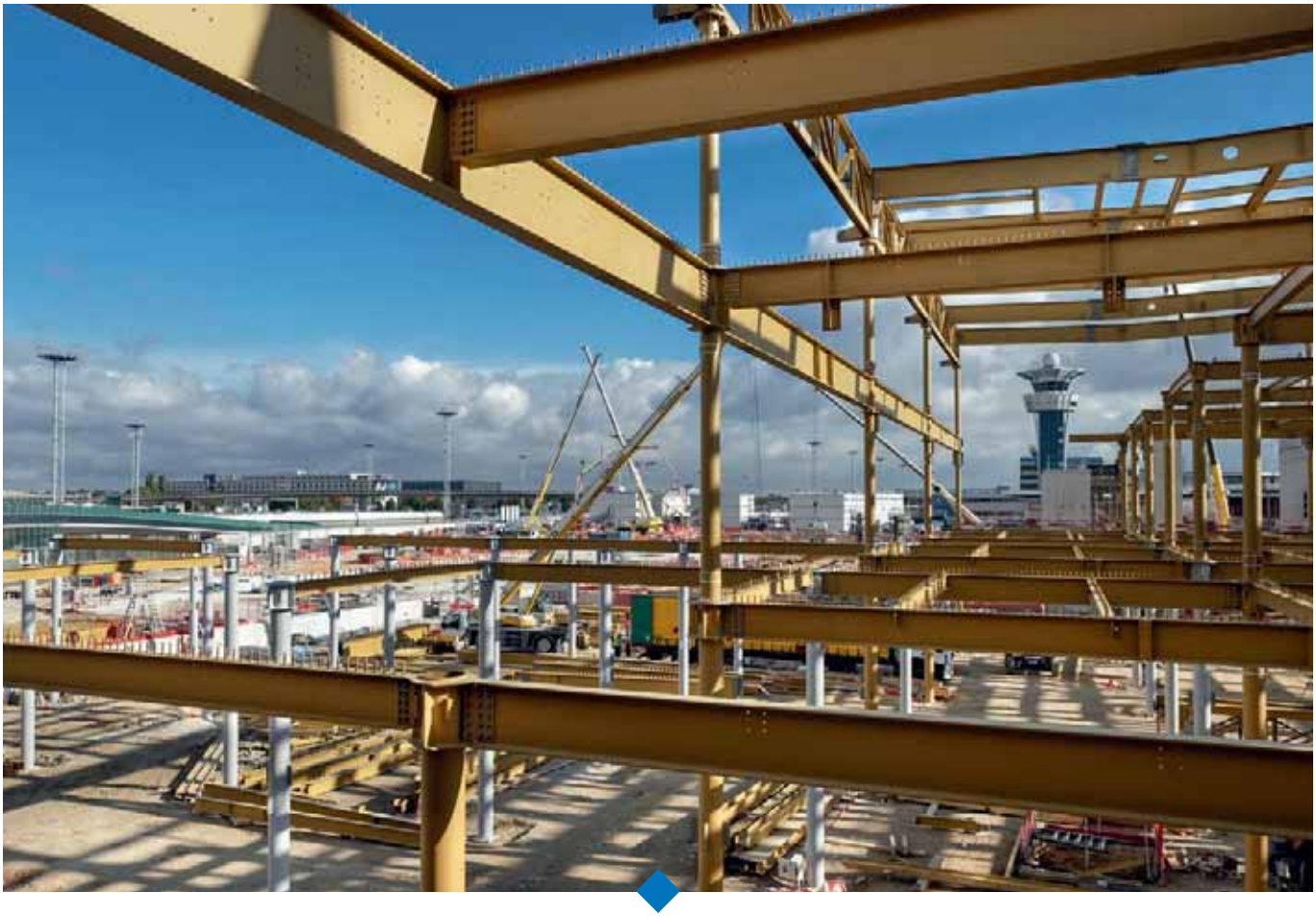
GROUPE ADP



DOCUMENT DE RÉFÉRENCE
ET RAPPORT FINANCIER ANNUEL

2016

CHIFFRES CLÉS 2016

NOMBRE DE PASSAGERS DANS LES AÉROPORTS PARISIENS

97,2 MPAX

NOMBRE DE PASSAGERS DANS LE GROUPE

240 MPAX

NOMBRE D'AÉROPORTS GÉRÉS DANS LE MONDE

23

CA / PAX

18,2 €

SURFACES COMMERCIALES

56 800 m²

SURFACES IMMOBILIÈRES DÉVELOPPÉES EN 2016

68 600 m²

CHIFFRE D'AFFAIRES

2 947 M€

EBITDA

1 195 M€

RÉSULTAT NET PART DU GROUPE

435 M€

GROUPE ADP

GROUPE ADP

Aéroports de Paris
Société anonyme au capital de 296 881 806 euros
Siège social : 1, rue de France – 93290 Tremblay-en-France
552 016 628 RCS Bobigny

2016

DOCUMENT DE RÉFÉRENCE
ET RAPPORT FINANCIER ANNUEL

Des exemplaires du présent document de référence (le « document de référence et rapport financier annuel ») sont disponibles sans frais auprès d'Aéroports de Paris, 1, rue de France, 93290 Tremblay-en-France, ainsi que sur les sites Internet d'Aéroports de Paris (www.groupeadp.fr) et de l'Autorité des marchés financiers (AMF) (www.amf-france.org).

En application de l'article 28 du règlement (CE) n° 809/2004 de la Commission européenne, les informations suivantes sont incluses par référence dans le présent document de référence :

- les comptes consolidés et annuels d'Aéroports de Paris relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2015, ainsi que les rapports des Commissaires aux comptes y afférent, figurant au chapitre 20 du document de référence d'Aéroports de Paris déposé auprès de l'AMF le 31 mars 2016 sous le numéro D.16-0248 (le « document de référence 2015 ») ;
- les comptes consolidés et annuels d'Aéroports de Paris relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2014, ainsi que les rapports des Commissaires aux comptes y afférent, figurant au chapitre 20 du document de référence d'Aéroports de Paris déposé auprès de l'AMF le 2 avril 2015 sous le numéro D.15-0281 (le « document de référence 2014 ») ;
- l'examen de la situation financière et du résultat d'Aéroports de Paris pour les exercices clos les 31 décembre 2014 et 2015 figurant respectivement au chapitre 9 des documents de référence 2014 et 2015 ;
- les rapports des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés au titre des exercices clos les 31 décembre 2014 et 2015 figurant en annexe 1 des documents de référence 2014 et 2015.

AUTORITÉ DES MARCHÉS FINANCIERS
AMF

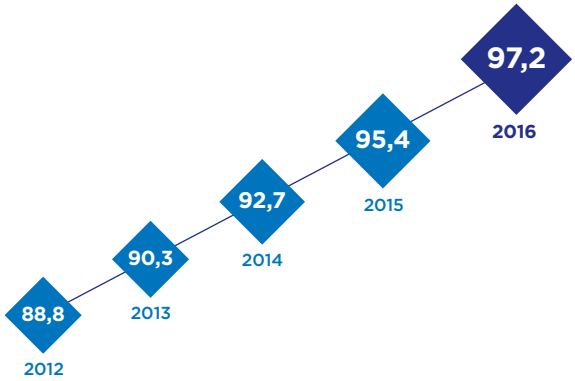
Le présent document de référence a été déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 31 mars 2017 conformément à l'article 212-13 de son règlement général. Il pourra être utilisé à l'appui d'une opération financière s'il est complété par une note d'opération visée par l'AMF. Ce document a été établi par l'émetteur et engage la responsabilité de ses signataires.

GROUPE ADP

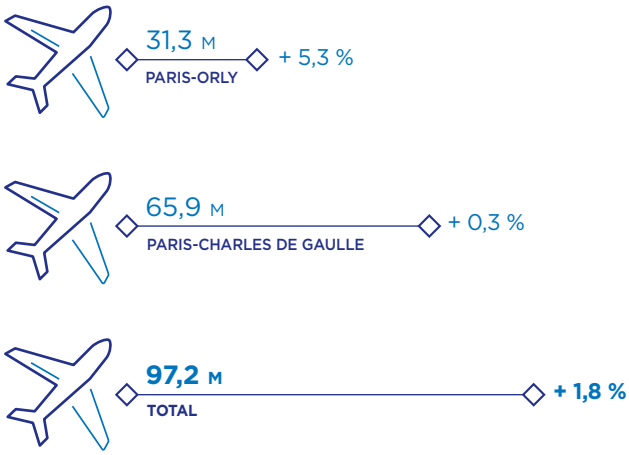
PROFIL DU GROUPE ADP

23 AÉROPORTS GÉRÉS À TRAVERS LE MONDE

NOMBRE DE PASSAGERS ACCUEILLIS SUR LES PLATES-FORMES PARISIENNES *(en millions)*



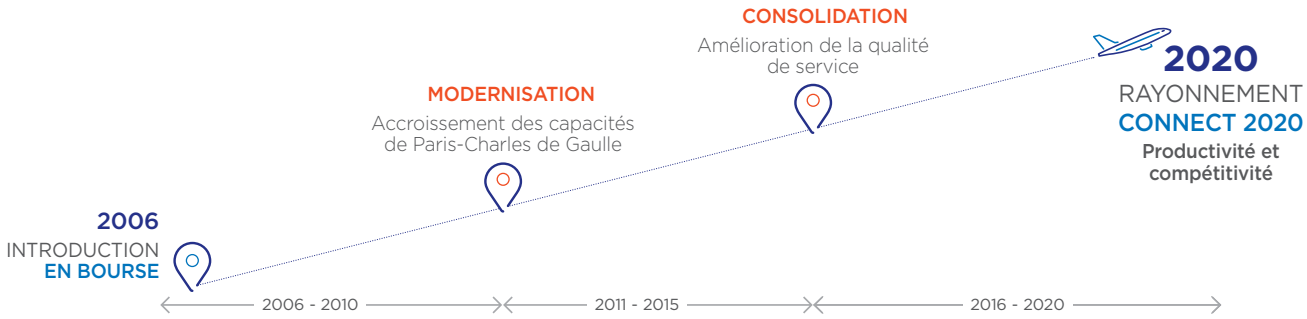
PASSAGERS PAR PLATE-FORME PARISIENNE EN 2016 *(en millions)*



GROUPE ADP

STRATÉGIE DU GROUPE ADP

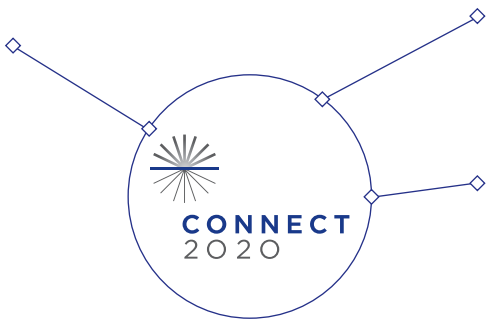
LE GROUPE ADP, EN TRANSFORMATION CONTINUE DEPUIS SON INTRODUCTION EN BOURSE



CONNECT 2020 LE PLAN STRATÉGIQUE 2016-2020 AU SERVICE DE NOTRE AMBITION

CONNECTER nos infrastructures parisiennes : **OPTIMISER**

- Optimiser nos plates-formes, notre structure tarifaire et nos coûts pour être plus compétitifs



CONNECTER nos clients passagers, les compagnies aériennes et mobiliser nos salariés : **ATTIRER**

- Standards d'excellence et de qualité, en particulier en correspondance

CONNECTER Aéroports de Paris aux territoires et au monde : **ÉLARGIR**

- Réaliser le CDG Express
- Exporter nos savoirs faire dans de nouveaux marchés

ÊTRE UN GROUPE LEADER
DE LA CONCEPTION, LA CONSTRUCTION ET L'EXPLOITATION DES AÉROPORTS

OPTIMISER ATTIRER ELARGIR

Augustin de Romanet, Président-directeur général d'Aéroports de Paris a déclaré :

« Les résultats de l'année 2016 témoignent de la réactivité du Groupe ADP dans un contexte difficile. Le trafic de Paris Aéroport a dépassé les 97 millions de passagers, en croissance de 1,8 %, porté par le dynamisme du trafic européen et le rétablissement en fin d'année du trafic international. Les activités commerciales ont résisté en 2016, grâce à la bonne performance des bars et restaurants et des autres boutiques, compensant la baisse du CA/PAX des boutiques côté pistes. L'EBITDA est en légère hausse, à 1 195 millions d'euros, grâce à la maîtrise des charges, les éléments non récurrents favorables et défavorables se compensant. Le portefeuille de participations est optimisé, avec la cession de notre participation au Mexique et le projet de cession de TAV Construction. Le résultat net part du Groupe ressort en légère croissance, à 435 millions d'euros, et permet de proposer à l'assemblée générale un dividende légèrement supérieur à celui de 2015, à 2,64 euros par action.

En 2016, le Groupe ADP s'est encore rapproché de ses clients passagers avec le lancement de son nouvel univers de marque et du programme de fidélité, et avec la construction de son nouveau siège social à Paris-Charles de Gaulle. L'année 2016 a été celle de la mise en place de services inédits dans nos aéroports, comme l'Instant Paris lounge pour tous les passagers, et celle d'étapes déterminantes pour le lancement du CDG Express.

En 2017, sur la base d'une hypothèse de croissance du trafic comprise entre + 1,7 % et + 2,2 % par rapport à 2016, est attendue une orientation à la hausse de l'EBITDA, impacté favorablement par les produits exceptionnels prévus à date. Le Groupe ADP maintiendra en 2017 un taux de distribution de 60 % du résultat net part du Groupe et s'engage en outre à proposer un dividende par action à un niveau au moins équivalent à celui prévu au titre de 2016, soit 2,64 euros par action. »

SOMMAIRE

01 PERSONNES RESPONSABLES DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE ET DU RAPPORT FINANCIER ANNUEL RFA 7
1.1 Responsable du document de référence et du rapport financier annuel 2016 7
1.2 Attestation du responsable 7

02 CONTRÔLEURS LÉGAUX DES COMPTES 8
2.1 Commissaires aux comptes titulaires au titre de l'exercice 2016 8
2.2 Commissaires aux comptes suppléants au titre de l'exercice 2016 8

03 INFORMATIONS FINANCIÈRES SÉLECTIONNÉES 9
3.1 Retraitement des comptes 2015 pour base de comparaison avec 2016 10
3.2 Compte de résultat consolidé résumé 10
3.3 Bilan consolidé résumé 10
3.4 Flux de trésorerie consolidés résumés 11
3.5 Endettement financier 11

04 FACTEURS DE RISQUES RFA 12
4.1 Facteurs de risques 12
4.2 Gestion des risques 18

05 INFORMATIONS CONCERNANT LA SOCIÉTÉ 21
5.1 Informations 21
5.2 Historique de la Société 22
5.3 Investissements 24

06 APERÇU DES ACTIVITÉS 28
6.1 Présentation de l'activité 28
6.2 Présentation du marché 33
6.3 Description des plates-formes détenues ou gérées directement par le Groupe ADP 39
6.4 Description des activités 49

07 ORGANIGRAMME 74
7.1 Organigramme simplifié du Groupe ADP au 31 décembre 2016 74

08 PROPRIÉTÉS IMMOBILIÈRES ET ÉQUIPEMENTS 76
8.1 Propriétés immobilières et équipements 76
8.2 Contraintes environnementales 77

09 EXAMEN DE LA SITUATION FINANCIÈRE ET DU RÉSULTAT RFA 78
9.1 Chiffres clés 79
9.2 Analyse des résultats 2016 79
9.3 Faits marquants de l'exercice 2016 85

10 TRÉSORERIE ET CAPITAUX RFA 90
10.1 Capitaux propres 90
10.2 Flux de trésorerie 90
10.3 Financement 92
10.4 Gestion des risques financiers 92
10.5 Engagements du Groupe 92

11 RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT, BREVETS ET LICENCES 93
11.1 Recherche et développement 93
11.2 Marques, brevets et licences 93

12 INFORMATIONS SUR LES TENDANCES 94
12.1 Événements récents 94
12.2 Perspectives 95

13 PRÉVISIONS DE BÉNÉFICE 96
13.1 Objectifs sur la période 2016-2020 96
13.2 Prévisions du Groupe en 2017 96
13.3 Rapport des commissaires aux comptes sur les prévisions de bénéfice 97

14 ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION GÉNÉRALE 98
14.1 Conseil d'administration RFA 98
14.2 Renseignements personnels concernant les membres du conseil d'administration 110

15 RÉMUNÉRATION ET AVANTAGES DES DIRIGEANTS 112
15.1 Rémunération des mandataires sociaux RFA 112
15.2 Rémunérations versées aux administrateurs 115
15.3 Rémunérations versées aux censeurs 115
15.4 Actions de la Société détenues par les administrateurs et censeurs 115
15.5 Rémunération des membres du comité exécutif 116

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

16 FONCTIONNEMENT DES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION 117
16.1 Fonctionnement des organes d'administration et de direction RFA 117
16.2 Fonctionnement des comités associés au conseil d'administration 122
16.3 Régime de gouvernement d'entreprise – Adhésion aux principes de gouvernance 124

17 INFORMATIONS SOCIALES, ENVIRONNEMENTALES ET SOCIÉTALES 125
17.1 Informations sociales 126
17.2 Indicateurs sociaux du Groupe ADP 133
17.3 La politique de responsabilité sociétale d'entreprise (RSE) d'Aéroports de Paris 134
17.4 Informations environnementales 135
17.5 Informations sociétales 142
17.6 Note méthodologique du *reporting* social, sociétal et environnemental 145

18 PRINCIPAUX ACTIONNAIRES 149
18.1 Actionnariat de la Société RFA 149
18.2 Changement de contrôle de la Société RFA 150
18.3 Pactes d'actionnaires 151

19 OPÉRATIONS AVEC LES APPARENTÉS 153
19.1 Relations avec l'État et les autorités administratives 153
19.2 Relations avec des apparentés 154

20 INFORMATIONS FINANCIÈRES CONCERNANT LE PATRIMOINE, LA SITUATION FINANCIÈRE ET LES RÉSULTATS RFA 155
20.1 Comptes consolidés du Groupe ADP au 31 décembre 2016 156
20.2 Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés 220
20.3 Comptes sociaux et annexes d'Aéroports de Paris SA au 31 décembre 2016 222
20.4 Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels 250
20.5 Informations financières *pro forma* 251
20.6 Informations financières intermédiaires 251
20.7 Politique de distribution des dividendes 251
20.8 Procédures judiciaires et d'arbitrage 251
20.9 Changement significatif de la situation financière ou commerciale depuis le 31 décembre 2016 252

21 INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES CONCERNANT LE CAPITAL SOCIAL ET DISPOSITIONS STATUTAIRES RFA 253
21.1 Informations concernant le capital social 253
21.2 Dispositions statutaires 256

22 CONTRATS IMPORTANTS 259

23 INFORMATIONS PROVENANT DE TIERS, DÉCLARATIONS D'EXPERTS ET DÉCLARATIONS D'INTÉRÊTS 260

24 DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC 261

25 INFORMATIONS SUR LES PARTICIPATIONS 263

A1 ANNEXE 1 264
RAPPORT SPÉCIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS RÉGLEMENTÉS 264
Assemblée générale d'approbation des comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2016 264

A2 ANNEXE 2 277
RAPPORT DU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION 277
Rapport du Président du conseil d'administration sur la composition du conseil et l'application du principe de représentation équilibrée des femmes et des hommes en son sein, les conditions de préparation et d'organisation des travaux du conseil d'administration ainsi que sur les procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par Aéroports de Paris au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2016 (article L. 225-37 du Code de commerce) 277

A3 ANNEXE 3 302
RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LE RAPPORT DU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION 302

A4 ANNEXE 4 304
RAPPORT FINANCIER ANNUEL 304

01

PERSONNES RESPONSABLES DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE ET DU RAPPORT FINANCIER ANNUEL RFA

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

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

1.1 RESPONSABLE DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE ET DU RAPPORT FINANCIER ANNUEL 2016

Augustin de Romanet, Président-directeur général d'Aéroports de Paris SA - Groupe ADP

1.2 ATTESTATION DU RESPONSABLE

J'atteste, après avoir pris toute mesure raisonnable à cet effet, que les informations contenues dans le présent document de référence, en ce comprises ses annexes, sont, à ma connaissance, conformes à la réalité et ne comportent pas d'omissions de nature à en altérer la portée.

J'atteste que, à ma connaissance, les comptes sont établis conformément aux normes comptables applicables et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et du résultat de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation, et le rapport de gestion inclus dans le rapport financier annuel figurant dans ce document, présente un tableau fidèle de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation ainsi qu'une description des principaux risques et incertitudes auxquels elles sont confrontées.

J'ai obtenu des contrôleurs légaux des comptes une lettre de fin de travaux, dans laquelle ils indiquent avoir procédé à la vérification des informations portant sur la situation financière et les comptes données dans le présent document de référence ainsi qu'à la lecture d'ensemble du document de référence. Cette lettre ne contient pas d'observations.

Le Président-directeur général

Augustin de Romanet

02

CONTRÔLEURS LÉGAUX DES COMPTES

2.1 COMMISSAIRES AUX COMPTES TITULAIRES AU TITRE DE L'EXERCICE 2016

Les commissaires aux comptes titulaires nommés par l'assemblée générale des actionnaires du 18 mai 2015 ont été désignés pour une période de six exercices, soit jusqu'à l'issue de l'assemblée générale des actionnaires appelée à statuer sur les comptes de l'exercice qui sera clos le 31 décembre 2020 :

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

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

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

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

2.2 COMMISSAIRES AUX COMPTES SUPPLÉANTS AU TITRE DE L'EXERCICE 2016

Les commissaires aux comptes suppléants nommés par l'assemblée générale des actionnaires du 18 mai 2015 ont été désignés pour une période de six exercices, soit jusqu'à l'issue de l'assemblée générale des actionnaires appelée à statuer sur les comptes de l'exercice qui sera clos le 31 décembre 2020 :

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

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

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

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

03

INFORMATIONS FINANCIÈRES SÉLECTIONNÉES

3.1 RETRAITEMENT DES COMPTES 2015 POUR BASE DE COMPARAISON AVEC 2016 10

3.2 COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ RÉSUMÉ 10

3.3 BILAN CONSOLIDÉ RÉSUMÉ 10

3.4 FLUX DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉS RÉSUMÉS 11

3.5 ENDETTEMENT FINANCIER 11

Les comptes consolidés d'Aéroports de Paris au titre des exercices clos le 31 décembre 2016, le 31 décembre 2015 et le 31 décembre 2014 ont été établis conformément au référentiel IFRS.

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

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

3.1 RETRAITEMENT DES COMPTES 2015 POUR BASE DE COMPARAISON AVEC 2016

Pour mémoire, la modification des clés de répartition analytique de la base d'actifs régulés, proposée par le Groupe ADP en janvier 2015 [1] et confirmée par la Commission Consultative Aéroportuaire, a eu un impact sur l'EBITDA et le résultat opérationnel courant (y compris MEE opérationnelles) des segments Activités Aéronautiques, Commerces et Services et Immobilier au 1er janvier 2016. Les comptes annuels 2016 ont pris en compte ce changement de clés de répartition analytique [2].

Afin de faciliter la lecture et la compréhension de la performance du Groupe en 2016 par rapport à 2015, des comptes retraités [3] 2014 et 2015 ont été établis.

3.2 COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ RÉSUMÉ

(en millions d'euros)	**2016**	**2015 retraité**	**2014 retraité**
Chiffre d'affaires [1]	2 947	2 935	2 807
EBITDA [2]	1 195	1 191	1 115
Résultat opérationnel courant (yc MEE opérationnelles) [3]	664	791	740
Résultat opérationnel (yc MEE opérationnelles)	696	791	734
Résultat net part du Groupe	435	430	402

[1] *Produits des activités ordinaires.*
[2] *Résultat opérationnel courant hors mises en équivalence opérationnelles majoré des dotations aux amortissements et des dépréciations d'immobilisations nettes de reprises.*
[3] *Résultat opérationnel (y compris MEE opérationnelles) avant l'impact de certains produits et charges non courants, y compris quote-part de résultat net des sociétés mises en équivalence opérationnelles.*

3.3 BILAN CONSOLIDÉ RÉSUMÉ

(en millions d'euros)	**2016**	**2015 retraité**	**2014 retraité**
Actifs non courants	8 106	7 977	7 784
Actifs courants	2 476	2 447	2 001
TOTAL ACTIF	**10 592**	**10 448**	**9 806**
Capitaux propres	4 284	4 125	3 979
Passifs non courants	5 060	5 252	4 844
Passifs courants	1 241	1 064	978
TOTAL CAPITAUX PROPRES ET PASSIF	**10 592**	**10 448**	**9 806**

[1] *Voir le dossier public de consultation du CRE 2016-2020, disponible sur www.groupeadp.fr.*
[2] *Voir la note 4.1 des comptes consolidés, présentée au chapitre 20.*
[3] *Y compris intégration globale de Média Aéroports de Paris, précédemment comptabilisé en mise en équivalence opérationnelle.*

3.4 FLUX DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉS RÉSUMÉS

(en millions d'euros)	**2016**	**2015 retraité**	**2014 retraité**
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles	875	987	917
Flux de trésorerie utilisés pour les activités d'investissement	(624)	(416)	(436)
Flux de trésorerie provenant des activités de financement	(327)	(101)	(272)
Variation de la trésorerie	**(76)**	**470**	**209**
Trésorerie d'ouverture	1 732	1 262	1 053
Trésorerie de clôture	1 656	1 732	1 262

3.5 ENDETTEMENT FINANCIER

(en millions d'euros)	**2016**	**2015 retraité**	**2014 retraité**
Dettes financières	4 484	4 483	4 174
Instruments financiers dérivés passif	20	19	21
Endettement financier brut	**4 504**	**4 501**	**4 195**
Instruments financiers dérivés actif	(91)	(96)	(124)
Créances et comptes-courants sur des entreprises mises en équivalence	(58)	(55)	(45)
Trésorerie et équivalents de trésorerie	(1 657)	(1 734)	(1 266)
Dette liée à l'option de vente des minoritaires	11	11	11
Endettement financier net	**2 709**	**2 627**	**2 770**
Endettement financier net / EBITDA *(leverage)*	2,27	2,21	2,48
Endettement financier net / Capitaux propres *(gearing)*	63 %	64 %	70 %

04

FACTEURS DE RISQUES RFA

4.1 FACTEURS DE RISQUES 12

Risques liés au transport aérien 12
Risques juridiques 13
Risques liés au caractère réglementé de l'activité 13
Risques liés aux activités d'Aéroports de Paris 14
Autres risques 16
Risques financiers 16
Facteurs de dépendance 18

4.2 GESTION DES RISQUES 18

Politique de gestion des risques 18
Risques d'assurance 18

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

Le dispositif de gestion des risques est également abordé dans l'annexe 2 (Rapport du Président du conseil d'administration) du présent document de référence.

4.1 FACTEURS DE RISQUES

Risques liés au transport aérien

Risques liés aux menaces ou attentats terroristes et aux crises géopolitiques

Que ce soit pour des raisons liées aux évolutions politiques dans certains pays ou à un acte terroriste qui serait perpétré en France ou à l'étranger, les passagers pourraient être amenés à différer leurs déplacements, les compagnies aériennes à suspendre des dessertes de façon plus ou moins durable, et le trafic aérien à subir, en conséquence, une réduction de son niveau, comme cela a été le cas après les attentats du 11 septembre 2001.

Si l'une des plates-formes gérées par la société Aéroports de Paris faisait l'objet d'un acte de malveillance majeur, l'activité aéroportuaire subirait des conséquences liées à la gravité de l'événement.

Depuis 2015, le contexte géopolitique a été marqué par les attentats survenus en France, dans le centre de Paris, à Saint-Denis et à Nice, ainsi que dans les aéroports de Bruxelles et Istanbul.

Consécutivement aux attentats du 13 novembre 2015, l'État a déclaré la mise en place de « l'état d'urgence » sur l'ensemble du territoire et a, plus récemment, modifié les modalités du Plan Vigipirate en vigueur depuis 2003. Désormais, trois niveaux sont retenus : « vigilance », « sécurité renforcée-risque attentats », actuellement activé sur le territoire national, et « urgence attentat ».

Pour sa part, la société Aéroports de Paris a engagé un plan de renforcement de la sécurité des zones côté ville en aérogares partagé et mis en œuvre après concertation avec les services compétents de l'État. De surcroît, une vigilance accrue est maintenue sur l'application des dispositifs de sûreté aéroportuaire qui lui incombent.

Enfin, le milieu aéroportuaire est confronté comme les autres secteurs professionnels à l'irruption de phénomène de radicalisation en entreprise. Dans leur forme la plus extrême, la réglementation permet à l'État d'écarter sans délais les salariés qui font courir un risque à la sécurité des plates-formes parisiennes. Par ailleurs, Aéroports de Paris a mis en place depuis septembre 2016 des sessions de sensibilisation à la compréhension, la détection et la prévention du phénomène de radicalisation à destination du personnel concerné.

Risques liés à la conjoncture économique

Le chiffre d'affaires d'Aéroports de Paris et de certaines de ses filiales dépend en grande partie de l'évolution du trafic aérien, soit directement, comme c'est le cas pour les redevances aéroportuaires qui dépendent du nombre de passagers et de mouvements d'avions, soit indirectement, comme c'est le cas par exemple pour les activités commerciales et les parkings. Or le trafic aérien est lui-même fonction de facteurs tels que les conjonctures économiques française, européenne ou mondiale. Une dégradation ou une stagnation des conditions économiques pourrait avoir un impact direct sur le volume de trafic ou l'activité des compagnies aériennes et par conséquent sur le chiffre d'affaires et la situation financière du groupe.

Risques liés aux crises sanitaires

Le contexte sanitaire français et mondial, la survenance d'une épidémie ou la crainte que celle-ci puisse se produire, comme cela avait été le cas lors de l'épidémie du Syndrome Respiratoire Aigu Sévère (SRAS) en 2003, de celle de la grippe H1N1 ou de celle d'Ebola, sont susceptibles d'avoir un effet négatif sur le trafic, entraînant une baisse des recettes et pourraient générer des coûts élevés liés aux mesures d'ordre sanitaire. Un phénomène d'absentéisme massif lié à la survenance d'une crise pandémique serait également susceptible d'avoir un impact sur le trafic aérien.

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

Risques liés aux phénomènes naturels ou météorologiques exceptionnels

La survenance d'événements liés à des phénomènes naturels exceptionnels, tel que le nuage de cendres issu de l'éruption du volcan islandais en 2010, ou de conditions météorologiques exceptionnelles, telles que des crues ou tempêtes majeures ou chutes de neige importantes, pourrait avoir un impact important sur l'activité de l'entreprise. Ces événements pourraient perturber le fonctionnement des infrastructures aéroportuaires de manière directe, en réduisant les capacités d'exploitation des installations voire en conduisant, à titre exceptionnel, à leur fermeture temporaire. Ils pourraient aussi avoir un impact sur le fonctionnement des compagnies aériennes, des prestataires de services essentiels ou des réseaux névralgiques nécessaires au fonctionnement de l'entreprise (électricité, eau, routes, carburants…), ayant alors un impact indirect sur les capacités de fonctionnement des installations de l'entreprise.

Outre une application rigoureuse de la réglementation et des procédures spécifiques liées à ces phénomènes, Aéroports de Paris a procédé à l'analyse et l'évaluation du risque « environnement naturel » incluant les effets du changement climatique sur les activités du groupe.

Afin de contribuer à la lutte contre le changement climatique, la Société met en œuvre une stratégie bas-carbone [1].

Risques juridiques

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

Risques liés au caractère réglementé de l'activité

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

Risques liés à la régulation économique

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

Le plafond d'évolution des redevances aéroportuaires tient compte notamment de prévisions de coûts, de recettes, d'investissements ainsi que d'objectifs de qualité de service. Si la réglementation en vigueur prévoit que l'exploitant d'aéroports reçoit sur le périmètre régulé une juste rémunération des capitaux investis, appréciée au regard du coût moyen pondéré de son capital, Aéroports de Paris SA ne peut cependant donner aucune assurance quant aux taux de redevances que l'État l'autorisera à appliquer au-delà de 2020. En outre, en cas de circonstances induisant un bouleversement de l'économie du contrat, le CRE pourrait être révisé ou il pourrait y être mis fin de manière anticipée.

De surcroît, certaines décisions en matière tarifaire sont susceptibles de faire l'objet de recours en annulation qui, en cas de succès ou de confirmation, pourraient avoir, au moins temporairement, un impact défavorable sur les résultats du groupe [2].

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

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

Risques liés à l'attribution des créneaux horaires aériens

Le nombre de créneaux horaires sur les aéroports étant limité, le trafic dépend de l'attribution de ces créneaux et de leur utilisation effective dont Aéroports de Paris n'a pas la maîtrise. Sur les aéroports de Paris-Charles de Gaulle et de Paris-Orly, l'attribution des créneaux horaires et le contrôle de leur bonne utilisation par les compagnies aériennes relèvent de la compétence exclusive de COHOR, l'association pour la coordination des horaires. Sur la plate-forme de Paris-Charles de Gaulle, le nombre de créneaux disponibles dépend pour partie de facteurs extérieurs à Aéroports de Paris, et en particulier du nombre de mouvements horaires que peut gérer le service de la navigation aérienne. Sur la plate-forme de Paris-Orly, dans le cadre de services d'intérêt général, l'État réserve chaque année un certain nombre de créneaux en vue de les affecter à des dessertes dites d'aménagement du territoire ou liaisons régionales [1].

Risques liés aux contraintes environnementales

Les sites gérés par Aéroports de Paris sont soumis à une réglementation environnementale stricte [2]. Le renforcement des différentes réglementations pourrait entraîner des dépenses supplémentaires pour Aéroports de Paris afin de se mettre en conformité avec ces évolutions réglementaires, ou imposer de nouvelles restrictions d'utilisation d'équipements ou d'installations.

La Société mène une politique volontariste en matière environnementale qui a permis à Aéroports de Paris de maintenir les certifications ISO 14001 de ses trois principales plates-formes. Par ailleurs, elle a obtenu en juin 2015 la certification de son système de management de l'énergie selon la norme ISO 50001. De plus, en 2016, les aéroports de Paris-Charles de Gaulle, Paris-Orly et Paris-Le Bourget ont renouvelé le niveau 3 de l'*Airport Carbon Accreditation*. Aéroports de Paris dispose d'une politique environnementale 2016-2020 signée par le Président-directeur général avec des objectifs permettant en partie d'anticiper les évolutions réglementaires.

Risques liés aux obligations en matière de sûreté et de sécurité

L'État définit la politique de sûreté et confie à Aéroports de Paris des missions de sûreté [3]. Des règles de plus en plus contraignantes pourraient être adoptées par les autorités européennes et par les autorités françaises, ce qui pourrait se traduire par un alourdissement des exigences opérationnelles ou la prise à la charge par Aéroports de Paris d'obligations supplémentaires. De surcroît, le financement des missions de sûreté et autres missions d'intérêt général par la taxe aéroport, peut faire l'objet d'évolution en fonction des modifications apportées à l'article 1609 quatervicies du Code général des impôts et de l'arrêté du 30 décembre 2009.

Par ailleurs, l'Union Européenne et l'État définissent le cadre juridique de la sécurité aéroportuaire. Ce cadre juridique pourrait lui aussi être renforcé et mettre à la charge d'Aéroports de Paris des obligations supplémentaires. En outre, au regard de cette réglementation, l'inexécution des obligations à la charge des différents acteurs (État, gestionnaire d'aéroport, compagnies aériennes, prestataires de service…) peut engager leur responsabilité. Pour être en conformité avec le règlement européen (UE n° 139/2014), les demandes de conversion des certificats de sécurité aéroportuaire en vigueur en certificats européens ont été déposées auprès de la Direction générale de l'aviation civile (DGAC) pour les aéroports Paris-Charles de Gaulle, Paris-Orly et Paris-Le Bourget.

Afin de mieux appréhender et anticiper les problématiques communes aux aéroports, Aéroports de Paris échange régulièrement au sein des différentes organisations les regroupant telles que l'ACI-Europe (Airport Council International- Europe), dont la présidence est assurée par le Président-directeur général d'Aéroports de Paris depuis juin 2015, l'Alfa-ACI (Association des Aéroports de Langue Française Associés à Airport Council International), l'UAF (Union des Aéroports Français…), mais aussi avec les instances européennes et les services de l'État (Ministère de l'Intérieur, DGAC).

Risques liés aux activités d'Aéroports de Paris

Risques liés à l'environnement concurrentiel

À Paris, Aéroports de Paris, et plus particulièrement l'aéroport de Paris-Charles de Gaulle, dont 31,9 % du trafic est en correspondance en 2016, est en concurrence avec les autres grands aéroports européens spécialisés dans les plates-formes de correspondance *(hub)*. Cette concurrence se renforce à travers le développement de nouvelles plates-formes de correspondance majeures, en particulier au Moyen-Orient. Aéroports de Paris est également en concurrence avec les grands aéroports européens qui pratiquent une politique tarifaire compétitive pour l'accueil des liaisons intercontinentales.

À Paris, les transporteurs aériens clients d'Aéroports de Paris, et plus particulièrement de l'aéroport de Paris-Orly, se trouvent, pour les trajets de moins de trois heures, en concurrence avec les trains à grande vitesse, dont le réseau continue de s'étendre.

Les compagnies aériennes à bas coût *(low-cost)* sont devenues des acteurs importants du transport aérien en Europe. Les plates-formes parisiennes du groupe, pour lesquelles le trafic des compagnies *low-cost* représente 19,8 % du trafic total en 2016, sont en concurrence pour leur accueil avec des aéroports desservant l'Ile-de-France qui ne sont pas gérés par Aéroports de Paris [4].

L'évolution du marché du trafic aérien est régulièrement analysée par le pôle synthèse stratégique de la Direction des finances, de la gestion et de la stratégie.

Le plan stratégique Connect 2020 doit permettre de conquérir des parts de marché à travers une recherche proactive du trafic portée notamment par la nouvelle direction de la stratégie de développement compagnies au sein de la Direction clients. Par ailleurs, la mise en place de mesures plus incitatives vise à attirer les compagnies et alimenter le *hub*.

Risques liés à la structure du portefeuille clients

Air France, membre de l'alliance SkyTeam, est le premier client d'Aéroports de Paris à Paris. En 2016, le groupe Air France [5] a représenté environ 25,0 % du chiffre d'affaires du groupe et 50,7 % du trafic de passagers sur les plates-formes de Paris-Charles de Gaulle et Paris-Orly. Un changement dans sa stratégie, notamment dans l'organisation de son réseau autour d'une ou plusieurs plates-formes de correspondance, la fermeture, le transfert ou la délocalisation de certaines de ses activités (passagers, cargo, maintenance…), des difficultés financières, une grève de ses salariés ou une dégradation de la qualité de ses services auraient, au moins à court terme, un impact significatif sur les activités et la situation financière du groupe. De surcroît, les activités d'Air France et de l'alliance SkyTeam représentent une part importante des autres revenus du groupe, tels que les recettes commerciales et immobilières. Un changement significatif dans la typologie de leurs passagers pourrait également avoir un impact négatif sur les revenus aéronautiques et commerciaux du groupe.

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

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

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

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

[5] *Air France, Transavia et Hop!*

C'est pourquoi la vigilance est de mise pour Aéroports de Paris dans tous les aspects indiqués. Une équipe spécifique est en charge de développer l'offre aérienne à destination et en partance des principales plates-formes parisiennes.

Une politique active de développement des dessertes depuis et vers Paris ainsi que l'engagement d'élever la qualité de services au niveau des meilleurs aéroports européens visent à attirer de nouveaux clients afin de diversifier le portefeuille.

Risques liés aux investissements

La société Aéroports de Paris poursuit un programme d'investissements significatifs, notamment dans le cadre du CRE 2016-2020 [1]. La priorité est donnée à l'optimisation des infrastructures en déployant une logique *One roof*.

Compte tenu de la durée que requièrent la construction et la mise en service d'infrastructures complexes, les investissements doivent être planifiés plusieurs années avant la mise en service de l'installation correspondante. Pour une nouvelle aérogare, on estime par exemple qu'il faut entre quatre et six ans entre le démarrage des études et la mise en service. La longueur du cycle d'investissement fait peser des risques sur le retour attendu des investissements passés ou futurs, notamment si la croissance du trafic aérien s'avérait ralentie par rapport aux hypothèses retenues lors de la planification, si le mix trafic (taux de correspondance, part du trafic Schengen,...) était amené à se modifier dans sa structure ou si les stratégies des compagnies aériennes en termes de calendrier de livraison ou de type d'avions venaient à évoluer significativement.

Les conditions d'obtention des autorisations administratives ainsi que la complexité des infrastructures d'Aéroports de Paris pourraient être source de retards importants dans leur construction et leur mise en service ou provoquer des dépassements significatifs de budget. De tels retards pourraient également avoir un impact négatif sur la croissance envisagée des capacités des plates-formes et engendrer des surcoûts d'exploitation. En outre, Aéroports de Paris pourrait être obligé de payer des pénalités contractuelles en cas de retard de livraison des ouvrages. L'entreprise peut également être amenée à supporter les conséquences financières de malfaçons affectant les ouvrages réalisés pour son compte.

Si les technologies utilisées par les acteurs du marché aérien évoluaient, Aéroports de Paris pourrait se voir contrainte de modifier significativement ses installations, comme cela avait été le cas pour préparer l'arrivée de l'A380. En outre, bien que le CRE 2016-2020 prévoie des mécanismes de compensation, les évolutions technologiques pourraient rendre les installations du groupe obsolètes et ainsi avoir un effet négatif sur ses résultats.

Eu égard à ces différents risques, Aéroports de Paris déploie en son sein un dispositif de pilotage des projets d'investissement reposant sur un comité stratégique des investissements et un comité des engagements présidés par le Président-directeur général. De plus, la direction ingénierie et aménagement s'est réorganisée afin de mieux répondre aux enjeux d'investissement du CRE 2016-2020.

Risques liés aux activités d'exploitant d'aéroport

Aéroports de Paris est soumis à un certain nombre d'obligations destinées soit à protéger le public accueilli sur ses plates-formes soit à réduire tous les risques d'accident ou d'incident sur ses plates-formes. À ce titre, on peut notamment distinguer cinq catégories d'obligations, et par conséquent, de risques auxquels est confrontée la Société :

- Aéroports de Paris doit mettre à la disposition des compagnies aériennes des installations en bon état de fonctionnement. Un dysfonctionnement ou un retard dans la mise en service pourrait avoir un effet négatif sur les relations avec les compagnies aériennes, sur la qualité de service, sur l'image du groupe ou sur ses résultats. À ce titre, le plan stratégique d'investissement du CRE 2016-2020 met la priorité sur la maintenance du patrimoine ;
- Aéroports de Paris est confronté au risque d'interruption temporaire de l'exploitation aéroportuaire, en particulier en cas de mauvaises conditions météorologiques, de mouvements sociaux, de défaillances techniques ou d'événements d'ordre politique. Outre l'impact qu'une telle fermeture peut avoir sur le trafic aérien, et par conséquent sur les revenus du groupe, ces événements font souvent l'objet d'une forte médiatisation. Une fermeture prolongée d'une ou plusieurs plates-formes du groupe pourrait ainsi avoir un impact négatif sur son image en termes de qualité de service. À ce titre, la société Aéroports de Paris a formalisé une politique Groupe de continuité d'activité déclinée en plan de continuité d'activité par plate-forme et par fonction support critique afin de fournir, même de façon dégradée, les prestations de service essentielles de l'entreprise ;
- au même titre que toute autre entreprise recevant du public, Aéroports de Paris est tenu de mettre en place un certain nombre de mesures destinées à la protection du public : sécurité contre l'incendie des espaces recevant du public, aménagement des parcs et accès dans le respect du Code de la route et des règles de sécurité routière, accessibilité des installations pour les personnes handicapées et les personnes à mobilité réduite, etc. Le non-respect de ces règles est susceptible de mettre en cause la sécurité des personnes et d'engager la responsabilité d'Aéroports de Paris – il pourrait également conduire à la suspension d'autorisations administratives nécessaires à l'exploitation ;
- en tant que gestionnaire d'aéroports, Aéroports de Paris est tenu de mettre en place un certain nombre de mesures spécifiques aux activités aéronautiques : la maintenance, l'aménagement et la surveillance des aires aéronautiques, le déneigement de ces aires, les services de sauvetage et de lutte contre les incendies des aéronefs (SSLIA), le contrôle d'adhérence et de taux de glissance des pistes et les mesures de prévention contre le péril animalier. Le non-respect de ces règles est susceptible de mettre en cause la sécurité du transport aérien et d'engager la responsabilité d'Aéroports de Paris ;
- Aéroports de Paris assure certaines de ses missions pour le compte de l'État et sous son contrôle : l'entreprise met en place les mesures de sûreté, de sécurité, ainsi que les dispositifs sanitaires requis. À ce titre Aéroports de Paris met en œuvre les déclinaisons particulières des plans nationaux (Vigipirate, Piratox, Piranet, etc.). En tant qu'Opérateur d'Importance Vitale (OIV) il est tenu, en cas de crise majeure et autant que possible, de maintenir en activité ses installations indispensables à la vie de la Nation.

Risques liés aux activités commerciales

Les activités commerciales sont sensibles au trafic, aux variations de la parité de l'euro par rapport aux autres devises, dont le niveau élevé pourrait diminuer l'attractivité des prix des produits pour les clients payant en devises, ainsi qu'au contexte concurrentiel et réglementaire (politiques de santé tendant à limiter la consommation du tabac et des alcools, etc.).

La société Aéroports de Paris dispose d'une direction dédiée qui conçoit et développe une politique commerciale. En 2016, un plan de redynamisation a été défini en réponse au ralentissement de l'activité lié au contexte conjoncturel difficile [2].

Risques liés à l'activité immobilière

Une fragilisation du marché de l'immobilier pourrait avoir un impact négatif sur la baisse de la demande locative ou la valeur des actifs immobiliers du groupe. Cependant, en raison de sa spécificité, l'immobilier aéroportuaire est par nature moins sensible aux fluctuations de la demande que l'ensemble du marché de l'immobilier d'entreprise, même

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

[2] *Voir également les paragraphes du chapitre 6 « Commerces et services » et « Immobilier ».*

s'il reste néanmoins fortement dépendant de la santé économique des partenaires du transport aérien. Les actifs immobiliers de la Société sont concentrés dans des zones limitées de la région parisienne sur des sites particuliers, au sein d'un même secteur locatif, et sont donc soumis aux variations propres à ces marchés spécifiques.

La société Aéroports de Paris dispose de réserves foncières importantes qu'elle utilise comme aménageur mais aussi en tant qu'investisseur, ce qui lui permet de maîtriser son activité [1].

Risques liés au développement des activités internationales

Aéroports de Paris réalise une partie de ses activités à l'étranger par l'intermédiaire de ses filiales et de ses participations, au premier rang desquelles ADP Ingénierie, Aéroports de Paris Management, TAV Airports et TAV Construction [2]. Ces activités exposent le groupe aux risques inhérents aux opérations internationales, notamment les risques liés à l'exposition aux phénomènes naturels exceptionnels, aux différences d'environnement réglementaire, législatif, fiscal ou de droit du travail, les risques liés aux limitations concernant le rapatriement des bénéfices, aux variations des taux de change, les risques liés aux changements politiques ou économiques, et enfin les risques que les prises de participation réalisées ou envisagées à l'international n'atteignent pas leurs objectifs de rentabilité.

Le contexte géopolitique en Turquie a été perturbé en 2016, marqué notamment par un attentat sur l'aéroport d'Istanbul Atatürk et par une tentative de coup d'État à Istanbul et Ankara.

Un pilotage commun et cohérent des activités à l'international est assuré par une direction spécifique.

Risques liés à l'alliance avec Schiphol Group

Aéroports de Paris et Schiphol Group ont créé un partenariat industriel accompagné d'une participation croisée de 8 % [3]. La cession de la participation d'Aéroports de Paris dans le capital de Schiphol Group est encadrée par des règles de sortie spécifiques qui font que cette participation n'est pas directement liquide [4]. Enfin, Aéroports de Paris ne peut donner aucune assurance quant au succès de l'alliance industrielle et capitalistique ainsi que des bénéfices attendus.

Autres risques

Systèmes d'information

Dans un contexte de cyberattaques toujours plus nombreuses, Aéroports de Paris est exposé aux risques de défaillance de ses systèmes d'information (SI), qui pourraient perturber fortement l'exploitation aéroportuaire, ainsi qu'aux risques de vol de données confidentielles, qui pourraient notamment compromettre la sûreté des plates-formes.

Dans le cadre du plan d'investissements Connect 2020, le responsable sécurité systèmes d'information (RSSI) Groupe, à la tête du Département « Sécurité du Système d'Information », créé en 2016, pilote le renforcement de la protection des systèmes d'information du groupe, dans le respect de la Loi de Programmation Militaire (LPM) pour les systèmes d'information jugés d'importance vitale.

Protection de l'information

Dans un contexte d'insécurité accru où l'utilisation d'informations à des fins malveillantes est possible, la protection de l'information est une préoccupation permanente d'Aéroports de Paris.

L'approche déployée par Aéroports de Paris en la matière consiste en la formalisation d'une politique groupe de protection de l'information. À cela s'ajoute un programme de sensibilisation des personnels du groupe et un dispositif de détection des fuites d'informations sur Internet.

Ressources Humaines

La réalisation de l'ambition d'Aéroports de Paris repose notamment sur l'engagement et la mobilisation des femmes et des hommes d'Aéroports de Paris, autour d'objectifs partagés et de valeurs communes.

Si Aéroports de Paris ne parvenait pas à assurer une bonne adéquation des emplois et compétences aux besoins de ses activités, son développement, l'atteinte de ses objectifs et ses résultats pourraient en être affectés.

Les politiques Ressources Humaines (RH) contribuent directement aux priorités du Plan stratégique Connect 2020 et du CRE 2016-2020, notamment en pilotant l'évolution des organisations et des métiers, en favorisant le développement des salariés et l'évolution de la culture managériale et en attirant les talents.

L'accord collectif triennal du 29 janvier 2016 sur la gestion des emplois et des compétences a intégré les dispositions « formation » et « génération ». Il développe une vision qualitative des métiers et des compétences à 3 ans, qui permet une anticipation de la mobilité et du développement professionnel des salariés. L'entreprise maintient l'effort de formation nécessaire à ce développement et réserve une enveloppe spécifique pour la mobilité et la reconversion.

Risques financiers

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

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

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

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

Risque de crédit

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

Clients et autres débiteurs

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

L'exposition du groupe au risque de crédit est influencée principalement par les caractéristiques individuelles des clients. Ainsi, environ 25,0 % des produits du groupe se rattachent à des prestations avec son principal client, le Groupe Air France. En revanche, il n'y a pas de concentration du risque de crédit au niveau géographique.

[1] *Voir également les paragraphes du chapitre 6 « Commerces et services » et « Immobilier ».*

[2] *Voir chapitre 6 « TAV Construction ».*

[3] *Voir chapitre 6 « Partenariat avec Schiphol ».*

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

Les éléments quantitatifs concernant les créances commerciales ainsi que l'antériorité des créances courantes sont précisés en note 4.5 des comptes consolidés du groupe [1].

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

Placements

Concernant le risque de crédit relatif aux autres actifs financiers du groupe (trésorerie, équivalents de trésorerie, actifs financiers disponibles à la vente et certains instruments dérivés), Aéroports de Paris place ses excédents de trésorerie au travers d'OPCVM [2] de type monétaire. Le risque de contrepartie lié à ces placements est considéré comme marginal. Pour les instruments dérivés, l'exposition du groupe est liée aux défaillances éventuelles des tiers concernés qui sont, pour l'essentiel, des institutions financières de premier rang. L'exposition maximale est égale à la valeur comptable de ces instruments.

Garanties

La politique du groupe est de n'accorder des garanties financières que pour le compte de filiales détenues à 100 %. Au 31 décembre 2016, il existe plusieurs garanties accordées par Aéroports de Paris pour le compte d'ADP Ingénierie et Aéroports de Paris Management au bénéfice de divers clients de ces filiales. Ces garanties sont inscrites en engagements hors bilan (voir note 15 des comptes consolidés [2]).

Risque de liquidité

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

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

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

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

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

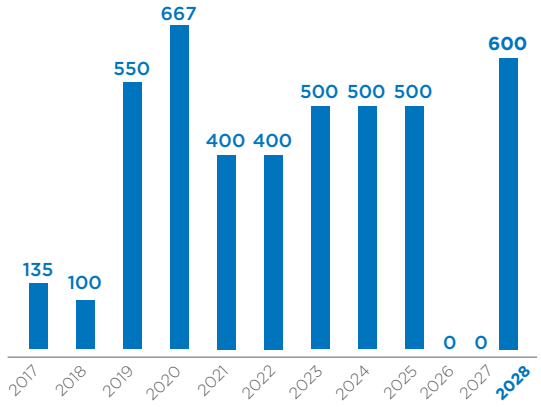
Les emprunts obligataires prévoient qu'en cas d'un changement de contrôle de la société et d'un abaissement à une notation inférieure à BB+ pendant la période de changement de contrôle, chaque porteur d'obligation peut exiger le remboursement ou le rachat par l'émetteur de tout ou partie des obligations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

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

La situation financière du Groupe ADP au 31 décembre 2016 est considérée comme solide.

L'échéancier des tombées de dette est présenté ci-dessous :

(en millions d'euros)



◆ Capital hors intérêts*

** Valeurs nominales, après couverture de change.*

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

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

Risque de marché

Le risque de marché correspond au risque que des variations de prix de marché, tels que les cours de change, les taux d'intérêt et les prix des instruments de capitaux propres, affectent le résultat du groupe ou la valeur des instruments financiers détenus. La gestion du risque de marché a pour objectif de gérer et contrôler les expositions au risque de marché dans des limites acceptables, tout en optimisant le couple rentabilité/risque. Les analyses de sensibilité au risque de taux et au risque de change sont présentées en note 9.5.3 des annexes aux comptes consolidés [1].

Risque de taux d'intérêt

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

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

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

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

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

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

[1] *Voir chapitre 20.*

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

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

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

Risque de change

D'une façon générale, le groupe est peu exposé aux risques de change (voir note 9.5.3 des comptes consolidés) [1].

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

Afin de réduire son exposition aux variations de change du dollar américain, une centralisation en dollars américains (USD) au niveau du groupe a été mise en place. La position USD est régulièrement soldée.

Pour les monnaies qui sont liées par une parité fixe avec le dollar américain, le groupe a mis en place, au niveau de sa filiale ADP Ingénierie, une politique de couverture consistant à :

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

Facteurs de dépendance

Clients

Au titre de l'année 2016, le chiffre d'affaires généré par Air France [2] a représenté environ 25,0 % du chiffre d'affaires total du groupe.

Propriété intellectuelle

Conformément aux dispositions du Code de la propriété intellectuelle, Aéroports de Paris SA est tenu de respecter les droits moraux attachés aux ouvrages aéroportuaires existants, en particulier sur la plate-forme de Paris-Charles de Gaulle. Ces droits impliquent pour la Société d'obtenir une autorisation préalable des architectes pour tous travaux importants d'adaptation ou de modification des ouvrages. Une opposition de ces derniers pourrait aboutir, le cas échéant, à un retard ou à un blocage des projets de travaux sur lesdits ouvrages.

4.2 GESTION DES RISQUES

Politique de gestion des risques

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

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

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

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

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

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

La démarche et les dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne sont exposés de manière détaillée dans la partie intitulée « Les dispositifs et les procédures de contrôle interne et de gestion des risques » du rapport du Président du conseil d'administration [3].

Risques d'assurance

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

Responsabilité civile

La responsabilité civile d'exploitant d'aéroports est garantie par une police qui couvre les conséquences pécuniaires de la responsabilité civile contractuelle et délictuelle pouvant incomber à Aéroports de Paris, et dans certaines circonstances à ses filiales, ses sous-traitants et/ou ses cocontractants, à l'occasion de la survenance de dommages corporels,

[1] *Voir chapitre 20.*

[2] *Air France, Transavia et Hop!*

[3] *Présenté en annexe 2.*

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

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

Dommages aux biens et risques de construction

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

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

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

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

Principales polices bénéficiant directement aux filiales de la Société

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

05

INFORMATIONS CONCERNANT LA SOCIÉTÉ

5.1 INFORMATIONS 21

5.2 HISTORIQUE DE LA SOCIÉTÉ 22

5.3 INVESTISSEMENTS 24

Investissements réalisés par le groupe au cours des trois derniers exercices 24

Programme d'investissements prévisionnel de la société Aéroports de Paris entre 2016 et 2020 25

Engagements contractuels d'acquisition d'immobilisations 27

5.1 INFORMATIONS

Dénomination sociale

Aéroports de Paris.

Forme juridique

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

Siège social

1, rue de France, 93290 Tremblay-en-France

Adresse postale : 1 rue de France, BP 81007, 95931 Roissy Charles de Gaulle Cedex

Téléphone : + 33 1 74 25 67 00

Registre du commerce et des sociétés

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

Code APE : 5223 Z.

Date de constitution et durée

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

Première immatriculation au Registre du commerce et des sociétés de Paris : 1er février 1955

Immatriculation au Registre du commerce et des sociétés de Bobigny : 13 mars 2017, suite au déménagement du siège social.

Durée : 99 ans à compter du 20 juillet 2005, sauf dissolution anticipée ou prorogation.

Législation

Aéroports de Paris est régi par les dispositions législatives et réglementaires applicables aux sociétés anonymes, sous réserve des lois spécifiques, et par les statuts de la société anonyme Aéroports de Paris. Les lois spécifiques régissant la Société sont notamment la loi n° 2005-357 du 20 avril 2005 relative aux aéroports, le Code de l'aviation civile, le Code des transports et la loi n° 83-675 du 26 juillet 1983 relative à la démocratisation du secteur public.

5.2 HISTORIQUE DE LA SOCIÉTÉ

1914 — **PREMIER ATTERRISSAGE** d'un avion sur le site de Paris-Le Bourget.

1923 — **Création de l'aéroport de Paris-Le Bourget, premier aéroport purement commercial en France.** Utilisé comme base par les forces allemandes entre 1940 et 1944, Paris-Le Bourget est redevenu un aéroport civil en 1946. Depuis 1981, l'aéroport se consacre uniquement à l'aviation d'affaires.

1945 — **Création de l'établissement public Aéroport de Paris** ayant une mission de service public d'aménagement, d'exploitation et de développement des aéroports civils dans un rayon de 50 kilomètres autour de Paris.

1946 — **Début de l'exploitation de l'aéroport de Paris-Orly.**

1954 — **Mise en service d'une aérogare sud provisoire à Paris-Orly** dont la vaste terrasse ouverte au public rencontre un succès considérable.

1961 — **Inauguration du terminal Sud de Paris-Orly.**

1971 — **Inauguration du terminal Ouest** de Paris-Orly (Halls 2 et 3).

1974 — **Inauguration de l'aéroport de Paris-Charles de Gaulle** et ouverture du terminal 1.

1981-93 — **Inauguration de l'aérogare 2** de l'aéroport de Paris-Charles de Gaulle avec le terminal 2B. Inauguration des terminaux 2A, 2D et 2C respectivement en 1982, 1989 et 1993.

1989 — **Aéroport de Paris devient Aéroports de Paris.**

1994 — **Ouverture de la gare d'interconnexion du terminal 2** de l'aéroport Paris-Charles de Gaulle avec le RER et le TGV.

1995 — **Création du *hub* d'Air France au terminal 2** de l'aéroport de Paris-Charles de Gaulle.

1997-2000 — **Mise en place des deux doublets de pistes parallèles et indépendantes** sur l'aéroport de Paris-Charles de Gaulle.

1998-1999

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

2003

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

2005

Transformation d'Aéroports de Paris **en société anonyme.**

2006

Signature du Contrat de Régulation Économique (CRE) qui fixe, sur la période 2006-2010, le plafond du taux moyen d'évolution des principales redevances pour services rendus, le programme des investissements prévus, et détermine les objectifs de qualité de service d'Aéroports de Paris.

Ouverture du capital et introduction en bourse de la Société.

2007

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

Ouverture du hall L, salle d'embarquement du terminal 2E de l'aéroport de Paris-Charles de Gaulle.

2008

Ouverture du terminal régional 2G de l'aéroport Paris-Charles de Gaulle.

Entrée en vigueur de l'accord de coopération industrielle entre Aéroports de Paris et NV Luchthaven Schiphol (« Schiphol Group »), accompagnée de prises de participations croisées de 8 % dans le capital respectif des deux sociétés.

2010

Signature du Contrat de Régulation Économique (CRE) sur la période 2011-2015.

2011

Création de la co-entreprise Média Aéroports de Paris en partenariat avec JC Decaux France SAS pour l'exploitation et la commercialisation des dispositifs publicitaires sur les aéroports de Paris-Charles de Gaulle, Paris-Orly et Paris-Le Bourget.

Création de la co-entreprise Relay@ADP en partenariat avec Lagardère Services pour l'exploitation de boutiques de presse, de livres, de boissons et sandwiches et de souvenirs.

Cession de 80 % du capital social des sociétés du groupe Alyzia exerçant des activités d'assistance en escale à groupe 3S. Fusion des co-entreprises Duty Free Paris et de la Société de Distribution Aéroportuaire.

2012

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

Acquisition en mai de 38 % du capital de TAV Airports (opérateur aéroportuaire de premier plan en Turquie qui opère sur 14 aéroports dans 7 pays, dont l'aéroport d'Istanbul Atatürk) et de 49 % du capital de TAV Construction (entreprise de bâtiments et travaux publics spécialisée dans la réalisation de projets aéroportuaires).

Ouverture du hall M, nouvelle salle d'embarquement du terminal 2E de l'aéroport Paris-Charles de Gaulle.

2013

Ouverture des nouveaux circuits de correspondance pour les passagers en correspondance entre les terminaux 2E et 2F de Paris-Charles de Gaulle dont la liaison « Inspection Filtrage Unique ».

2014

Relance du projet CDG Express par la création d'une société d'études qui réunit l'État, SNCF Réseau (anciennement Réseau Ferré de France) et Aéroports de Paris.

2015

Signature du Contrat de Régulation Économique (CRE) 2016-2020 le 31 août 2015.

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

Annonce du plan stratégique Connect 2020 le 12 octobre 2015.

2016

Lancement des nouvelles marques Voyageurs : Paris Aéroport, et **Groupe :** Groupe ADP.

Ouverture de la Jetée Est, nouvelle salle d'embarquement internationale au terminal Sud de l'aéroport Paris-Orly.

Ouverture du centre de correspondance longue au terminal 2E de l'aéroport Paris-Charles de Gaulle.

5.3 INVESTISSEMENTS

Investissements réalisés par le groupe au cours des trois derniers exercices

(en millions d'euros)	**2016**	2015	2014
Investissements de capacité	220	148	93
Investissements de restructuration	69	33	31
Rénovation et qualité	255	186	144
Développement immobilier	122	50	14
Sûreté	26	22	19
Frais d'études et de surveillance des travaux (FEST)	90	74	90
Autres	10	13	16
Investissements corporels et incorporels, dont	**792**	**526**	**407**
Investissements réalisés par Aéroports de Paris [1]	*774*	*512*	*390*
Investissements réalisés par les filiales d'Aéroports de Paris	*18*	*15*	*17*

[1] *Maison-mère du Groupe ADP.*

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

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

- la poursuite des travaux de construction du nouveau siège social ;
- la continuation des travaux préparatoires à la mise en place d'un système de convoyage, de tri et de sécurisation des bagages au départ des banques d'enregistrements situées à l'est du terminal 2E ;
- la rénovation de la piste 2 ;
- les études et les travaux préparatoires pour le projet de rénovation du terminal 2B et de sa jonction avec le terminal 2D ;
- le transfert de propriété des oléoducs anciennement exploités par la société SMCA ;
- les travaux de mise aux normes des systèmes de gestion et de traitement des eaux polluées en période hivernale ;
- l'achèvement de la construction du centre de correspondances longues au hall L du terminal 2E ;
- l'alimentation de la plate-forme en 225KV ;
- le déploiement du *selfboarding* au terminal 2E ;
- la refonte des commerces du hall K du terminal 2E ;
- la réhabilitation de la gare RER à Roissypôle ;
- la rénovation générale du parking AB ;
- les études pour le projet de jonction de satellites internationaux du terminal 1 ;
- la réhabilitation du bâtiment de bureaux 5720.

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

- la poursuite des travaux de construction de la jonction entre les aérogares Sud et Ouest ;
- l'achèvement de l'extension de la jetée Est du terminal Sud ;
- la première phase de la rénovation de la piste 4 ;
- la construction du nouveau pavillon d'honneur ;
- les travaux préparatoires à la rénovation de la piste 2 et à sa mise en conformité aux normes de l'Agence Européenne de Sécurité Aéronautique ;
- la construction de la passerelle reliant le quartier Cœur d'Orly au terminal Sud ;
- les travaux en prévision de la construction de la future gare du Grand Paris ;
- les travaux d'inversion des postes d'inspection filtrage et du contrôle aux frontières du processus de départ international du terminal Sud ;
- la troisième phase de la viabilisation de la zone des Avernaises.

Sur l'aéroport de Paris-Le Bourget, les investissements ont porté principalement sur la création des aires avions India.

Aéroports de Paris a par ailleurs réalisé en 2016 des investissements significatifs pour ses fonctions support et sur des projets communs aux plates-formes, notamment l'achat d'équipements d'inspection des bagages en soute nouvelle génération et les développements informatiques pour le programme de fidélité.

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

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

Les seuls investissements ayant fait l'objet d'engagements fermes d'Aéroports de Paris sont les investissements décrits dans le Contrat de Régulation Économique 2016-2020, au titre du périmètre régulé.

Les investissements du périmètre régulé n'incluent pas les investissements du groupe relatifs à la sûreté, les opérations de diversification immobilière et les activités commerciales, ni les investissements réalisés par les filiales du Groupe ADP, notamment les prises de participations en dehors des plates-formes parisiennes.

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

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

(en millions d'euros 2016)	2016 réalisé	2017 prévisionnel	2018 prévisionnel	2019 prévisionnel	2020 prévisionnel	Total 2016-2020
Périmètre régulé [1]	538	650	732	606	464	2 990
Commerces et autres investissements	84	123	191	142	94	634
Immobilier de diversification	120	88	81	36	31	355
Sûreté et sécurité	33	81	146	159	158	576
TOTAL AÉROPORTS DE PARIS (HORS INVESTISSEMENTS FINANCIERS)	**774**	**941**	**1 150**	**943**	**746**	**4 555**

[1] *Voir chapitre 6 « Définition du périmètre régulé ».*

Le programme d'investissements prévisionnel d'Aéroports de Paris entre 2016 et 2020 s'élève à 4,6 milliards d'euros, hors investissements financiers. Ce programme ne prend pas en compte les investissements potentiels relatifs au CDG Express, qui seront réalisés par la société de projet gestionnaire de l'infrastructure [1] dont Aéroport de Paris détient 1/3 du capital, pour un coût total estimé entre 1,4 et 1,6 milliard d'euros (fonds propres et dettes). Ce programme ne prend pas non plus en compte les investissements potentiels liés à des prises de participations.

[1] *Voir chapitre 6 « Accès à la plate-forme Paris-Charles de Gaulle ».*

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

Le programme d'investissements prévisionnel du périmètre régulé [1] se détaille comme suit :

(en millions d'euros 2016)	2016 réalisé	2017 prévisionnel	2018 prévisionnel	2019 prévisionnel	2020 prévisionnel	Total 2016-2020
Maintenance	**196**	**253**	**258**	**243**	**170**	**1 120**
Paris-Charles de Gaulle - Rénovation du terminal 2B	12	23	44	53	5	136
Paris-Charles de Gaulle - Rénovation du terminal 2D	-	-	-	1	10	11
Paris-Charles de Gaulle - Investissements courants	121	124	98	82	81	506
Paris-Orly - Investissements courants	42	87	98	90	58	375
Paris-Le Bourget - Investissements courants	1	3	2	2	1	9
Immobilier aéronautique - Investissements courants	6	3	2	3	3	17
Réseaux et systèmes informatiques	14	13	14	13	12	67
Mise en conformité règlementaire	**53**	**41**	**9**	**8**	**6**	**117**
Investissements réglementaires pistes	38	23	5	4	6	75
Eaux pluviales	11	17	3	-	-	32
Autres investissements de mise en conformité réglementaire	3	2	1	4	-	10
Optimisation des capacités et logique One Roof	**117**	**147**	**192**	**145**	**64**	**665**
Paris-Orly - Jonction des terminaux Sud et Ouest	101	94	92	30	24	341
Paris-Charles de Gaulle - Jonction des terminaux 2B et 2D	2	4	34	39	7	87
Paris-Charles de Gaulle - Jonction des satellites du terminal 1	4	9	41	40	4	97
Infrastructures aéroportuaires	4	4	8	19	3	37
Autres projets en aérogares	7	35	15	11	14	82
Travaux préparatoires du terminal 4	-	1	2	5	12	20
Amélioration des accès	**20**	**21**	**41**	**37**	**25**	**144**
Paris-Charles de Gaulle - CDG Val	-	-	-	10	-	10
Paris-Charles de Gaulle - Accès Ouest et réseau secondaire	5	4	7	6	-	21
Déplacement de la base arrière taxis	-	8	2	-	-	10
Paris-Orly - Travaux connexes à la construction de la future gare du Grand Paris	9	2	6	17	23	57
Autres projets divers	6	7	26	4	2	45
Compétitivité de la plate-forme de correspondance et autres process	**105**	**115**	**146**	**111**	**109**	**586**
Aérogares	15	12	12	17	2	58
Paris-Charles de Gaulle - Aires et voies de circulation aéronautiques	4	14	30	26	43	116
Robustesse opérationnelle	19	20	22	17	27	104
Trieurs bagages	55	55	67	37	25	239
Valorisation des flux	3	5	7	4	4	23
Projets informatiques	9	10	10	9	8	46
Qualité de service et développement durable	**28**	**51**	**39**	**33**	**20**	**171**
Développement immobilier aéronautique	**17**	**20**	**46**	**17**	**53**	**154**
Directions fonctionnelles	**1**	**1**	**1**	**1**	**1**	**4**
Provisions de frais d'études pour opérations du CRE 2021-2025	**-**	**-**	**-**	**11**	**17**	**28**
TOTAL GÉNÉRAL	**538**	**650**	**732**	**606**	**464**	**2 990**

[1] *Voir chapitre 6 « Définition du périmètre régulé ».*

PROGRAMME D'INVESTISSEMENTS PRÉVISIONNEL DE LA PLATE-FORME DE PARIS-CHARLES DE GAULLE (PÉRIMÈTRE RÉGULÉ)

Dans le cadre du CRE 2016-2020, le programme prévisionnel d'investissements du périmètre régulé pour l'aéroport de Paris-Charles de Gaulle s'élève à 1 710 millions d'euros (en euros 2016).

Il inclut notamment :

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

Le programme d'investissements prévisionnel devrait permettre, entre autres, une augmentation de la capacité terminale de la plate-forme de Paris-Charles de Gaulle de 72 millions de passagers en 2016 à 81 millions de passagers après livraisons des projets décrits ci-dessus.

PROGRAMME D'INVESTISSEMENTS PRÉVISIONNEL DE LA PLATE-FORME DE PARIS-ORLY (PÉRIMÈTRE RÉGULÉ)

Dans le cadre du CRE 2016-2020, le programme prévisionnel d'investissements du périmètre régulé de la plate-forme de Paris-Orly s'élève à 1 099 millions d'euros (en euros 2016). Il prévoit notamment :

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

  Cet ensemble d'opérations permettra d'améliorer significativement la qualité de service et d'accompagner la croissance de trafic attendu pour la plate-forme ;
- la rénovation des pistes 3 et 4, conduite en phase avec les opérations de mise en conformité des pistes de la plate-forme au regard des normes européennes définies par AESA portant sur :
  - l'aménagement de sur-largeurs dans les virages des taxiways,
  - l'aménagement d'aires de sécurité à l'extrémité des pistes.

Le programme d'investissements prévisionnel devrait permettre, entre autres, une augmentation de la capacité terminale de la plate-forme de Paris-Orly de 29 millions de passagers en 2016 à 32,5 millions de passagers après livraisons des projets décrits ci-dessus.

PROGRAMME D'INVESTISSEMENTS PRÉVISIONNEL DE LA PLATE-FORME DE PARIS-LE BOURGET (PÉRIMÈTRE RÉGULÉ)

Dans le cadre du CRE 2016-2020, le programme prévisionnel d'investissements du périmètre régulé de la plate-forme de Paris-Le Bourget s'élève à 55 millions d'euros (en euros 2016). Il prévoit notamment la construction de deux nouveaux centres de maintenance de deux grands opérateurs d'aviation d'affaires.

PROGRAMME D'INVESTISSEMENTS TRANSVERSES PRÉVISIONNEL (PÉRIMÈTRE RÉGULÉ)

Dans le cadre du CRE 2016-2020, le programme prévisionnel d'investissements du périmètre régulé prévoit 125 millions d'euros (en euros 2016) d'investissements transverses, notamment sur les outils informatiques.

Programme d'investissements prévisionnel des activités commerciales et immobilières

PROGRAMME D'INVESTISSEMENTS PRÉVISIONNEL DES ACTIVITÉS COMMERCIALES ENTRE 2016 ET 2020

Aéroports de Paris a prévu d'investir dans ses activités commerciales 634 millions d'euros (en euros 2016) entre 2016 et 2020, dont 133 millions d'euros dédiés à des opérations spécifiques à fort effet de levier qui incluent notamment :

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

PROGRAMME D'INVESTISSEMENTS PRÉVISIONNEL DES ACTIVITÉS IMMOBILIÈRES DE DIVERSIFICATION ENTRE 2016 ET 2020

Le programme d'investissement prévisionnel 2016-2020 d'Aéroports de Paris prévoit 355 millions d'euros (en euros 2016) d'investissements de diversification immobilière qui incluent :

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

Engagements contractuels d'acquisition d'immobilisations

Les engagements contractuels d'acquisition d'immobilisations s'élèvent à 405 millions d'euros au 31 décembre 2016 :

- 215 millions d'euros pour les investissements de capacités ;
- 20 millions d'euros pour les investissements de restructuration ;
- 52 millions d'euros pour les investissements de rénovation et de qualité ;
- 63 millions d'euros pour le développement immobilier ;
- 16 millions d'euros pour les investissements de sûreté ;
- 39 millions d'euros pour les frais d'études et de surveillance des travaux.

06

APERÇU DES ACTIVITÉS

6.1 PRÉSENTATION DE L'ACTIVITÉ 28

Description générale 28
Atouts du Groupe 29
Stratégie 30

6.2 PRÉSENTATION DU MARCHÉ 33

Fonctionnement d'un aéroport 33
Trafic de passagers 35
Trafic de fret 37
Concurrence 38
Facteurs de dépendance 39

6.3 DESCRIPTION DES PLATES-FORMES DÉTENUES OU GÉRÉES DIRECTEMENT PAR LE GROUPE ADP 39

Paris-Charles de Gaulle 40
Paris-Orly 44
Paris-Le Bourget 47
Aérodromes d'aviation générale 48

6.4 DESCRIPTION DES ACTIVITÉS 49

Activités aéronautiques 49
Commerces et services 54
Immobilier 60
International et développements aéroportuaires 64
Autres activités 70
Environnement législatif et réglementaire 70

6.1 PRÉSENTATION DE L'ACTIVITÉ

Description générale

Porte d'entrée de la France qui est la première destination touristique mondiale [1], le Groupe ADP est un point de connexion majeur pour le transport aérien international. Sa localisation géographique, ses infrastructures de premier plan, sa compétitivité et son modèle économique solide, le positionnent idéalement pour profiter de la croissance économique mondiale attendue à moyen et long terme et notamment de celle des pays émergents.

Aéroports de Paris détient et exploite les trois principaux aéroports de la région parisienne (Paris-Charles de Gaulle, Paris-Orly et Paris-Le Bourget), 10 plates-formes d'aviation générale et exploite l'héliport d'Issy-les-Moulineaux.

[1] *Données 2015. Données 2016 à paraître en avril 2017.*

Sur les trois principales plates-formes, il met à la disposition des passagers, des compagnies aériennes et des opérateurs de fret et de courrier des installations performantes et leur offre une gamme de services adaptée à leurs besoins.

Avec l'acquisition en 2012 de 38 % du groupe TAV Airports (qui opère sur 14 aéroports [1] dont notamment celui d'Istanbul Atatürk), le groupe figure parmi les principaux groupes aéroportuaires mondiaux avec 23 aéroports sous gestion [2] et près de 240 millions de passagers accueillis en 2016.

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

Éléments financiers simplifiés

	2016			2015 retraité		
(en millions d'euros)	**Chiffre d'affaires**	**EBITDA**	**Résultat opérationnel courant (yc MEE opérationnelles)**	Chiffre d'affaires	EBITDA	Résultat opérationnel courant (yc MEE opérationnelles)
Activités aéronautiques	1 743	488	186	1 735	469	181
Commerces et services	941	527	409	935	540	440
Immobilier	263	149	105	265	164	105
International et développements aéroportuaires	97	3	(49)	96	(8)	54
Autres activités	223	29	14	215	27	12
Éliminations inter-segments	(320)	(1)	(1)	(312)	(1)	(1)
TOTAL	**2 947**	**1 195**	**664**	**2 935**	**1 191**	**791**

06

Atouts du Groupe

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

Une localisation privilégiée

Le groupe bénéficie à Paris d'une position géographique très favorable grâce à :

- l'attrait de Paris et de la France, première destination touristique mondiale [3] ainsi que celui de la région Île-de-France, première région économique française ;
- une zone de chalandise estimée à 25 millions d'habitants dans un rayon de 200 km, dont une large partie est directement accessible en TGV depuis l'aéroport Paris-Charles de Gaulle ;
- une position centrale au sein de l'Europe qui met la plupart de ses grandes villes à moins de deux heures de vol ;
- l'absence d'autre grand aéroport dans un rayon de 300 km.

Cette situation privilégiée permet au groupe à la fois d'attirer un trafic point à point important (76 % du trafic total en 2016) et de favoriser le développement d'une plate-forme de correspondance *(hub)* puissante.

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

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

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

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

Un *hub* puissant

Selon le rapport « *Airport Industry Connectivity* 2016 » de l'ACI Europe qui évalue le réseau de correspondances offertes sur les aéroports, la plate-forme de correspondance de Paris-Charles de Gaulle, base principale du groupe Air France-KLM, est classée 1er *hub* européen pour l'offre de connectivité intercontinentale, devant Londres-Heathrow et 3e *hub* européen pour l'offre de connectivité globale, derrière Francfort et Amsterdam.

[1] *Dont l'aéroport de Zagreb dont le capital de la société concessionnaire est détenu à 15 % par TAV et à 20,8 % par Aéroports de Paris Management.*

[2] *Contre 34 aéroports en 2015, en raison de la vente, en octobre 2016, de la participation dans les aéroports mexicains (voir chapitre 9 « Faits marquants »).*

[3] *Données 2015. Publication des données 2016 en avril.*

De surcroît, Paris-Charles de Gaulle dispose d'une desserte multimodale, étant au centre d'un réseau autoroutier (autoroutes A1, A3, A104) et de connexions ferroviaires régionales, nationales et internationales. En particulier, la gare de trains à grande vitesse située au cœur du terminal 2 de Paris-Charles de Gaulle permet d'assurer une bonne interconnexion air/fer. Par ailleurs, les gares routières sont amenées à se développer suite à la libéralisation du transport en autocar.

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

Des infrastructures adaptées à la croissance future du trafic mondial

Le groupe dispose à Paris d'infrastructures aéronautiques de premier plan : deux doublets de pistes indépendants pour l'aéroport de Paris-Charles de Gaulle et trois pistes pour l'aéroport de Paris-Orly. Pour ces deux aéroports, les importantes réserves foncières associées aux capacités d'adaptation et de développement des infrastructures existantes permettent de répondre à la croissance à long terme du trafic aérien.

Un environnement législatif clair

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

Le Contrat de Régulation Économique (CRE) 2016-2020 conclu avec l'État pour les périodes tarifaires du 1er avril 2016 au 31 mars 2021 offre la visibilité nécessaire aux activités aéronautiques. La modification du périmètre de régulation au 1er janvier 2011 encourage le développement des activités commerciales et de l'immobilier de diversification.

Ainsi, selon ce contrat, Aéroports de Paris est autorisé à augmenter les tarifs des redevances aéroportuaires principales et de certaines redevances aéroportuaires accessoires dans la limite d'un plafond d'évolution. Le niveau des redevances tient compte de la rémunération des capitaux investis [1] et permet d'améliorer progressivement la rentabilité du périmètre régulé jusqu'à atteindre la convergence avec le niveau des capitaux investis en 2020. En contrepartie, ces évolutions tarifaires sont associées à la réalisation d'un programme d'investissements (3,0 milliards d'euros pour la période 2016-2020) et à des engagements de qualité de service et de productivité.

Des activités non régulées à fort potentiel

Activités commerciales

Le Groupe ADP dispose à Paris d'environ 56 800 m² de surfaces commerciales côté ville et côté pistes [2], permettant au groupe de proposer à ses clients une offre commerciale compétitive et diversifiée. Le potentiel de développement des surfaces commerciales dans les aérogares existantes et nouvelles, ainsi que l'affinement de l'offre, permettent au Groupe ADP de poursuivre le développement de ses activités commerciales.

Immobilier de diversification

Aéroports de Paris dispose à Paris de 360 hectares de réserves foncières dédiées aux futurs développements immobiliers sur ses plates-formes [3].

International et développements aéroportuaires

Les activités de TAV Airports représentent un axe de diversification du groupe depuis l'acquisition de 38 % du capital de TAV Airports par la Société en mai 2012. Le groupe TAV Airports, dont les activités sont principalement situées en Turquie, bénéficie du dynamisme de la compagnie aérienne Turkish Airlines et d'une position privilégiée au Moyen-Orient. En 2016, le trafic de passagers du Groupe TAV Airport a crû de 2,0 %. La position géographique exceptionnelle d'Istanbul confère à la Turquie le plus fort potentiel de croissance de trafic en Europe avec une croissance annuelle moyenne estimée de + 11 % jusqu'en 2023 [4].

Stratégie

Le plan stratégique Connect 2020 [5]

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

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

En effet, si le nombre de passagers aériens dans le monde double en moyenne tous les quinze ans environ, la croissance se déplace progressivement de l'Europe et l'Amérique du Nord vers l'Asie et les pays émergents. De plus, la concurrence s'intensifie sur le trafic de correspondance entre les aéroports avec la multiplication des *hubs*, en particulier dans le Golfe. Elle s'intensifie également entre les compagnies avec le développement des compagnies à bas coûts *(low-cost)*, historiquement sur le court-moyen courrier et maintenant sur le long courrier.

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

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

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

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

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

[1] *Voir également le paragraphe du chapitre 6 « Les redevances ».*
[2] *Voir également le paragraphe du chapitre 6 « Commerces et services ».*
[3] *Voir également le paragraphe du chapitre 6 « Immobilier ».*
[4] *Source : ministère turc des transports.*
[5] *Dossier stratégique détaillant les objectifs mis en place par le plan publié le 12 octobre 2015.*

Afin de répondre aux enjeux de compétitivité, d'attractivité et de croissance auxquels il est confronté, le groupe articule son action sur la période 2016-2020 autour des trois grandes priorités stratégiques de CONNECT 2020 :

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

CONNECT 2020 incarne la stratégie du groupe, nœud de connexions entre des territoires, des passagers, des compagnies aériennes et les multiples compétences de ses salariés.

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

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

OPTIMISER : Tirer le meilleur parti des ressources du groupe

Le Groupe ADP confirme la robustesse de son modèle économique et de développement. Dans ce cadre, la première priorité du groupe est de consolider ses fondamentaux afin de disposer d'un socle propice à la croissance durable de ses activités. Cette optimisation vise à garantir la performance opérationnelle des aéroports, à renforcer la performance des organisations et à accroître la performance financière du groupe.

GARANTIR LA PERFORMANCE OPÉRATIONNELLE

La capacité d'accueil s'est considérablement accrue à Paris sur les dix dernières années, de 77 millions de passagers à près de 102 millions en 2016. À Paris-Charles de Gaulle, elle permet de répondre à la croissance attendue du trafic jusqu'en 2023-2024 sans construire de nouveau terminal. Le programme d'investissement ambitieux et sélectif de CONNECT 2020, d'un montant de 4,6 milliards d'euros dont 3,0 milliards d'euros pour le périmètre régulé, met l'accent sur l'optimisation des installations et la transformation des infrastructures et des équipements pour leur assurer robustesse, productivité, adaptabilité et qualité.

Arbitré au plus près des besoins de capacité, de sécurité et de qualité, ce plan d'investissement vise en particulier à maintenir le patrimoine et à garantir sa conformité réglementaire. Il doit également permettre de pallier l'éclatement et l'hétérogénéité des installations grâce au déploiement de la logique consistant à fusionner les terminaux, ainsi que de consolider l'accessibilité et la compétitivité du *hub* de Paris-Charles de Gaulle.

Sur la plate-forme de Paris-Orly, l'inauguration en avril 2016 de la jetée du terminal Sud, la nouvelle salle d'embarquement international a permis l'augmentation de la capacité terminale à 29 millions de passagers. Les travaux de jonction des terminaux Sud et Ouest ont été poursuivis.

RENFORCER LA PERFORMANCE DES ORGANISATIONS

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

Dans cette perspective, les responsabilités et objectifs de la nouvelle Direction Générale des Opérations Aéroportuaires ont été définis en 2016, en vue de sa mise en place en 2017.

ACCROÎTRE LA PERFORMANCE FINANCIÈRE

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

ATTIRER : Viser l'Excellence

Cette priorité stratégique doit se traduire notamment par l'amélioration de la compétitivité de la plate-forme de correspondance *(hub)* de Paris-Charles de Gaulle, à travers une nouvelle structure tarifaire, un plan d'investissements favorisant le fonctionnement du *hub* et une meilleure qualité de service pour l'ensemble des passagers. En outre, le Groupe ADP poursuit une politique de ressources humaines dynamique en faveur du développement des salariés et de leur engagement collectif et développe une stratégie forte de marque, pour affirmer son identité.

DEVENIR LE CHOIX PRÉFÉRÉ DES CLIENTS

Paris est en concurrence ouverte sur le trafic intercontinental avec d'autres aéroports dans le choix effectué par le passager pour sa porte d'entrée en Europe ou sa correspondance.

CONNECT 2020 doit permettre au Groupe ADP de conquérir des parts de marché à travers une recherche proactive du trafic en s'appuyant sur la performance de ses infrastructures, l'attractivité de sa politique tarifaire et de son engagement auprès de ses clients. Avec le plan *Connecting Clients 2020*, le groupe s'engage à élever la qualité de service au niveau des meilleurs aéroports européens, à proposer le meilleur de l'expérience parisienne à travers une offre de commerces et services différenciante ainsi qu'à simplifier et personnaliser la relation client en s'appuyant sur une stratégie digitale renforcée.

Parmi les principales actions décidées en faveur des clients, le programme de fidélité destiné en priorité aux passagers *frequent flyers* français a été lancé en 2016 et des mesures tarifaires plus incitatives pour attirer les compagnies ont été mises en place.

Par ailleurs, dans le cadre du programme d'engagement voyageurs et au titre de l'hospitalité, le Groupe ADP a lancé en 2016 le projet *Attitude Clients* dont l'ambition est de définir puis déployer auprès de tous les salariés les attitudes et les gestes les plus adaptés aux profils et attentes des différents clients à chaque moment clé de leur parcours dans les terminaux.

Le Groupe ADP a été récompensé en 2016 pour les efforts engagés depuis de nombreuses années. L'aéroport de Paris-Charles de Gaulle a été désigné comme l'aéroport ayant connu la meilleure amélioration dans le classement Skytrax en 2016, en passant de la 48e à la 33e place. Il intègre de plus le top 10 des meilleurs aéroports au monde de plus de 50 millions de passagers. En avril 2016, le hall M du terminal 2E de Paris-Charles de Gaulle a également été élu meilleur terminal du monde pour le shopping par Skytrax. Les améliorations de l'offre de restauration ont été également récompensées, en juin 2016, avec l'Oscar du Airports Chef-Led/Fine Dining of the Year (aussi appelé *Airport Food & Beverage Offer Best Reflecting 'Sense of Place'*) décerné au restaurant *I love Paris by Guy Martin*. Ce prix récompense la cuisine du restaurant et l'esprit unique du lieu.

FAVORISER LE DÉVELOPPEMENT DES SALARIÉS

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

En outre, le Groupe ADP a mis en œuvre en 2016 une opération d'actionnariat salarié comportant deux volets :

- une offre d'acquisition d'actions d'Aéroports de Paris SA à conditions préférentielles réservée aux salariés de la Société et des filiales adhérentes du plan d'épargne groupe tel que dernièrement révisé et à leurs retraités et pré-retraités ayant conservé des avoirs dans le plan ;
- une attribution gratuite d'actions de la Société.

Le principe de cette opération, validé par le conseil d'administration, a été approuvé par l'assemblée générale extraordinaire des actionnaires du 3 mai 2016 et mise en œuvre immédiatement.

Cette opération a rencontré un grand succès, plus de 5 000 salariés y ayant souscrit.

PROMOUVOIR LES MARQUES DU GROUPE ADP

Une nouvelle identité et architecture de marque ont été dévoilées le 14 avril 2016, avec la création d'une marque groupe, « *Groupe ADP* » et d'une marque Voyageurs, « *Paris Aéroport* ». Cette identité à deux niveaux va permettre d'accroître la notoriété du groupe en France et à l'international, auprès des clients et des partenaires, et de fédérer les salariés. Elle incarne l'ambition de *leadership* aéroportuaire au service du développement de l'ensemble des activités du groupe et est, avant tout, construite sur l'expérience que vivent les clients lors de leur passage dans ses infrastructures. Cette identité est complétée par un programme de vingt engagements envers les clients passagers, les clients compagnies aériennes, les territoires et les salariés. À titre d'exemple, les engagements voyageurs sont les suivants :

- « Vous donner la maîtrise de votre temps » :
  - attente optimisée : durée d'attente avant les contrôles sûreté inférieure ou égale à 10 minutes [1] et communication du délai d'attente en temps réel,
  - Aéroport digital : lancement du nouveau site Internet et de l'application mobile, avec de nouveaux services,
  - le Bus Direct : lancement du service premium Le Bus Direct, en complément des lignes Roissybus et Orlybus ;
- « Vous faire plaisir » :
  - shopping : près de 395 boutiques dans les aéroports,
  - bien être : pour les correspondances longues, création du lounge « *Instant Paris* » : hôtel, restauration, détente ;
- « Vous mettre en confiance » :
  - sûreté : 5 000 professionnels dédiés à la sûreté du transport aérien,
  - surveillance : 8 400 caméras permettent de surveiller l'ensemble des installations H24, 7J/7 ;
- « Vous reconnaître » :
  - lancement d'un programme de fidélité ouvert à tous,
  - accueil : 5 000 personnes pour accueillir, renseigner, guider,
  - multilingue : les informations des aéroports sont accessibles en 11 langues (sur notre site web, sur l'application Paris Aéroport et sur nos portails wifi accessibles en aéroport) ;
- « Vous émerveiller » :
  - culture : création d'un espace Musées, lancement de l'application Paris Worldwide, le guide pour vos voyages, visites et week-ends au départ des aéroports parisiens,
  - savoir-faire : présenter le travail des plus grandes maisons de luxe et les meilleurs crus des vignobles français dans les boutiques.

Le Groupe ADP a engagé également une série d'actions pour que sa nouvelle marque « *Paris Aéroport* » soit davantage présente dans les terminaux, à travers des événements à portée culturelle et le développement de la communication digitale. En s'appuyant sur sa nouvelle identité, le groupe entend devenir la première véritable marque d'aéroports dans le monde, une marque inspirant confiance et portant en elle la promesse faite à ses clients en matière de qualité de service, « Paris vous aime ».

ÉLARGIR : Nourrir et partager de la croissance durable

La troisième priorité du Groupe ADP est de créer de la valeur nouvelle par une offre globale, pour ses clients, pour le développement des territoires et dans le but d'exporter ses savoir-faire sur d'autres marchés. Pour cela, le groupe peut compter sur sa maîtrise de l'ensemble des métiers aéroportuaires pour comprendre les enjeux de chacun, optimiser les interfaces entre acteurs, fonctionner en réseau, promouvoir des partenariats créateurs de valeur et conquérir de nouveaux marchés, en particulier à l'international.

ÊTRE INTÉGRATEUR DE SOLUTIONS

L'enjeu est de fédérer la communauté aéroportuaire au sens large au travers de projets coopératifs nécessaires au développement et à la compétitivité de la place de Paris. Les domaines de la ponctualité des vols et du cargo sont emblématiques de ce rôle d'ensemblier que peut jouer le Groupe ADP au profit de l'ensemble de la chaîne aéroportuaire à Paris. Grâce à un engagement collectif, le groupe a pour objectif de renforcer le *leadership* de Paris sur le cargo européen et d'améliorer significativement le taux de ponctualité des vols à horizon 2020.

À ce titre, l'année 2016 a été marquée par trois événements majeurs :

- l'inauguration de l'extension du *hub* de FedEx à Paris-Charles de Gaulle ;
- la tenue à Paris de l'Air Cargo Forum, le plus grand rassemblement mondial des professionnels du fret aérien, co-organisé par le Groupe ADP ;
- et l'obtention par l'aéroport Paris-Orly de l'accréditation de conformité « Airport CDM » (*Collaborative Decision Making*) délivrée par Eurocontrol.

Par ailleurs, dans le cadre de la démarche de collaboration étroite avec la Direction des services de la navigation aérienne (DSNA), plusieurs réalisations concrètes ont été mises en œuvre en 2016 à Paris-Charles de Gaulle dont certaines sont des premières en Europe, comme « RECAT », un programme d'optimisation permettant des gains de capacité piste, et « RWSL », un système de sécurité utilisant la détection automatique de l'occupation de la piste afin de fournir une information d'alerte aux pilotes à l'aide du balisage. Ces mises en œuvre s'inscrivent dans le cadre des recommandations de l'Organisation de l'Aviation Civile Internationale (OACI) et du programme d'amélioration du transport aérien de la Commission Européenne.

[1] *Dans 90 % des cas.*

CROÎTRE AVEC LES TERRITOIRES

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

Le Groupe ADP souhaite durablement ancrer son activité à Paris et contribuer au développement économique et social de la métropole et des territoires aéroportuaires. À cette fin, CONNECT 2020 affiche une stratégie de développement de routes volontaire afin d'accroître le réseau de dessertes long-courrier de/vers Paris.

L'État a clarifié, fin 2016, le cadre législatif dans lequel les trois partenaires devront réaliser leur mission de gestionnaire d'infrastructure de la liaison CDG Express. Cette étape déterminante permet de poser les bases de la création du gestionnaire d'infrastructure d'ici fin juillet et de finaliser le contrat de concession qui liera ce gestionnaire à l'État. Cette étape clé pour la poursuite du projet, combinée à la publication ce jour de l'arrêté préfectoral modifiant la déclaration d'utilité publique du projet CDG Express, permet de confirmer l'objectif d'une ouverture de la liaison CDG Express à horizon de la fin 2023. Cette liaison ferroviaire permettra d'adapter les accès de la plate-forme de Paris-Charles de Gaulle à la croissance du trafic et d'améliorer la qualité du parcours des passagers. Le Groupe ADP entend également renforcer son positionnement au cœur des pôles économiques en devenant un acteur de référence du Grand Paris. Enfin, le groupe renforce ses actions dans la lutte contre le changement climatique, avec pour objectif d'améliorer sa performance énergétique de 1,5 % par an sur la période 2016-2020.

En 2016, la certification du système de management de l'énergie (SMÉ) selon la norme ISO 50001, obtenue en juin 2015, a été confirmée par l'audit de suivi. Par ailleurs, les aéroports Paris-Charles de Gaulle, Paris-Orly et Paris-Le Bourget ont maintenu en 2016 leur certification à la norme ISO 14001 ainsi que l'Airport Carbon Accreditation (ACA) de niveau 3 attestant de la gestion des émissions de gaz à effet de serre internes et externes.

CONQUÉRIR DE NOUVEAUX MARCHÉS

L'expansion du Groupe ADP à l'international lui permet de capter une partie des opportunités offertes par la croissance du trafic mondial. Après l'acquisition de 38 % de TAV Airports, le groupe a pour objectif de se renforcer sur les zones géographiques où il est déjà présent et de se développer dans les régions offrant de fortes perspectives de croissance. À terme, le groupe envisage d'élargir son portefeuille d'aéroports en ciblant de nouvelles participations significatives à l'étranger.

Objectifs 2020 du groupe

En résumé, CONNECT 2020, le plan stratégique du Groupe ADP concrétise la stratégie industrielle en faveur de la compétitivité de l'ensemble du secteur aérien et des territoires, en cohérence avec le Contrat de Régulation Économique 2016-2020 signé le 31 août 2015.

Sur la base d'une hypothèse de croissance du trafic de passagers à Paris de 2,5 % en moyenne par an entre 2016 et 2020 (dont une croissance du trafic international de 3,6 % en moyenne par an entre 2016 et 2020), le Groupe ADP s'est ainsi fixé pour principaux objectifs à horizon 2020 :

- rémunération des capitaux investis sur le périmètre régulé [1] : rentabilité des capitaux employés du périmètre régulé au niveau du coût moyen pondéré du capital du groupe, estimé à 5,4 % en 2020e ;
- qualité de service : atteinte de la note globale ACI/ASQ de 4 pour les passagers au départ ;
- commerces : chiffre d'affaires des boutiques côté piste par passager au départ attendu à 23 euros en année pleine après la livraison des projets d'infrastructure prévus sur la période 2016-2020e ;
- immobilier : croissance des loyers externes (hors refacturations et indexation) des activités immobilières comprise entre 10 et 15 % entre 2014 et 2020e ;
- maîtrise des charges courantes : progression des charges courantes de la Maison-mère limitée à un niveau inférieur ou égal à 2,2 % en moyenne par an entre 2015 et 2020e ;
- rentabilité : croissance de l'EBITDA consolidé comprise entre 30 et 40 % entre 2014 et 2020e, grâce à l'ensemble des éléments ci-dessus.

6.2 PRÉSENTATION DU MARCHÉ

Fonctionnement d'un aéroport

Aéroports de Paris est un gestionnaire d'aéroport

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

Pour cela :

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

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

Alors que l'attribution et l'allocation des créneaux horaires relèvent de la compétence d'un organisme indépendant, l'affectation des compagnies aériennes entre les aérogares d'un même aéroport et, dans certaines limites, entre les aérodromes relève de la compétence d'Aéroports de Paris.

[1] *Voir également chapitre 6 « Définition du périmètre régulé ».*

Les compagnies aériennes et leurs prestataires de services en escale

La responsabilité du gestionnaire d'aéroport à l'égard du passager cesse lorsque le passager est placé sous la garde de la compagnie aérienne, en pratique dès le début des opérations d'embarquement et jusqu'à la fin des opérations de débarquement du passager. Les compagnies aériennes sont en outre responsables de la totalité du chargement et du déchargement des avions. Elles s'appuient généralement sur des prestataires, appelés assistants en escale.

Les compagnies peuvent coopérer entre elles selon différentes modalités, entre autres l'accord dit *interline* qui permet le traitement du voyage de bout en bout quand il inclut une correspondance ou bien le partage de codes qui permet à une compagnie de commercialiser des sièges sur un vol opéré par sa partenaire. Si les alliances (SkyTeam, Star Alliance et oneworld [1] constituent le cadre privilégié de coopération entre compagnies intercontinentales, des formes de partenariat à échelle plus réduite émergent de plus en plus, en particulier les co-entreprises, sur des lignes ou des groupes de lignes spécifiques. Ces compagnies s'adressent aux différents segments de clientèle avec une offre de service différenciée et un portefeuille de destinations interconnectées au sein de leur réseau (*via* leurs *hubs*) ou ceux des autres compagnies. Si toutes attendent du gestionnaire d'aéroport un service au sol de qualité, lorsqu'elles sont membres d'une alliance, elles souhaitent généralement disposer d'installations, produits et services facilitant les correspondances, être regroupées « sous un même toit » (dans une même aérogare), et pouvoir mutualiser les installations. Sur le marché du moyen-courrier point-à-point, le modèle inspiré par les compagnies dites à bas coûts *(low-cost)* s'impose de plus en plus, y compris aux compagnies classiques. L'enjeu majeur est la réduction des coûts d'exploitation pour proposer aux clients des tarifs attractifs. Pour y parvenir, les compagnies attendent principalement du gestionnaire d'aéroport qu'il simplifie le traitement au sol, qu'il offre des temps d'escale réduits et des produits et services « à la carte » selon leur type de clientèle.

Les compagnies *charter* sont caractérisées par leur offre de services non réguliers. Ces compagnies sont affrétées par des voyagistes *(Tour Operators)* auxquels elles proposent une offre de sièges. Elles attendent généralement de la part du gestionnaire d'aéroport, des installations fonctionnelles ainsi qu'un traitement au sol simple.

Les acteurs du fret et du courrier

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

- les chargeurs, à l'origine de l'opération de transport, disposent de biens à acheminer d'un lieu à un autre. Ils signent un contrat avec un commissionnaire en transport qui organise l'expédition de bout en bout pour leur compte ;
- les commissionnaires en transport ou agents de fret sont à la fois agents de voyage du fret et logisticiens. Ils organisent l'enlèvement, le transport et la livraison des marchandises et sont en charge de l'organisation de toute la chaîne de transport ;
- Les *General Sales Agents* (GSA), chargés par une compagnie aérienne de commercialiser pour cette dernière les capacités cargo des soutes de ses avions ;
- les compagnies aériennes, qui transportent le fret soit dans les soutes de vols passagers (vols mixtes), soit sur des vols tout cargo ;
- les acteurs du fret express ou intégrateurs, en particulier FedEx qui a installé son *hub* européen sur la plate-forme de Paris-Charles de Gaulle, mais aussi DHL, TNT, UPS, etc. ;
- les acteurs traditionnels du courrier comme La Poste, qui a regroupé ses services aériens sur l'aéroport de Paris-Charles de Gaulle ;
- les « *Handlers* » (assistance en escale), en charge de la réception des marchandises dans les magasins de fret, puis de leur conditionnement avant le chargement à l'avion ;
- l'assistant en escale, qui effectue le transport du fret côté pistes ainsi que le chargement à bord de l'avion.

Les services administratifs relatifs au contrôle du fret et du courrier sont :

- la Direction des Douanes, qui suit l'ensemble du processus de contrôle et de surveillance de la marchandise entrant sur le territoire (protection des citoyens) et sortant du territoire. Elle procède au dédouanement des marchandises à l'export et collecte les droits de douane sur les marchandises à l'import ;
- les services vétérinaires et de la protection des végétaux, sollicités pour la vérification phytosanitaire des produits périssables et des animaux vivants.

Les services de l'État

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

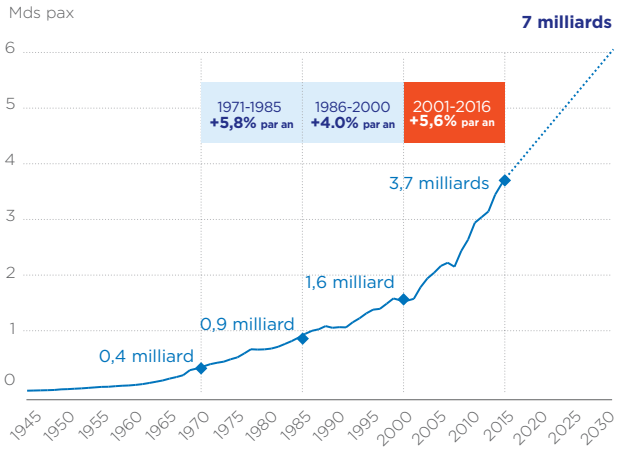
- le contrôle du trafic aérien, assuré par la Direction des services de la navigation aérienne, au sein de la Direction générale de l'aviation civile (DGAC). L'État est en charge de l'arrivée et du départ des avions vers et depuis les aires de stationnement. Il détermine la capacité de chaque plate-forme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

[1] *Les membres de l'alliance SkyTeam à Paris, sont Aeroflot, AeroMexico, Air Europa, Air France, Alitalia, China Eastern, China Southern, Czech Airlines, Delta, Kenya Airways, KLM, Korean Air, MEA, Saudia, Tarom et Vietnam Airlines. Les membres de Star Alliance présents à Paris sont Adria Airways, Aegean Airlines, Air Canada, Air China, Air India, ANA, Asiana Airlines, Austrian, Brussels Airlines, Croatia Airlines, Egyptair, Ethiopian, Eva Air, LOT Polish Airlines, Lufthansa, SAS Scandinavian Airlines, Singapore Airlines, Swiss, TAP Portugal, THAI, Turkish Airlines, United. Les membres de oneworld présents à Paris sont Air Berlin, American Airlines, British Airways, Cathay Pacific, Finnair, Iberia, Japan Airlines, LATAM, Qatar Airways et Royal Jordanian.*

Trafic de passagers

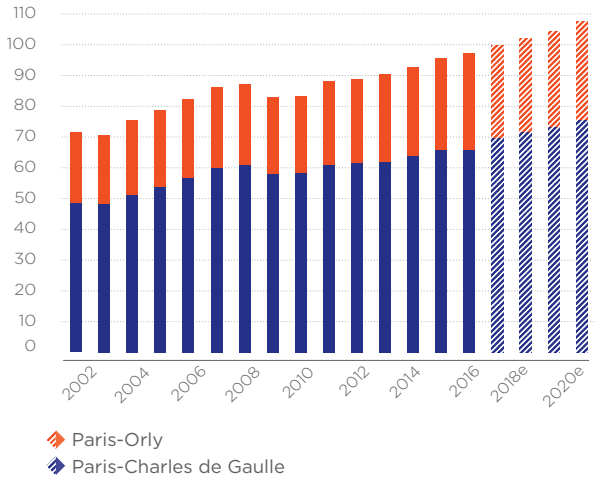
Évolution du trafic aérien et anticipation de croissance au niveau mondial [1]

(en milliards de passagers)



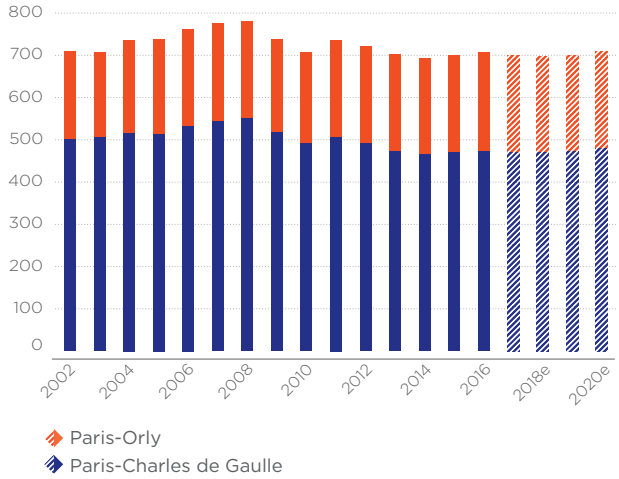
Évolution du trafic passager à Paris Aéroport [2]

(en millions de passagers)



Évolution des mouvements d'avion à Paris Aéroport [2]

(en milliers de mouvements)



Évolution du trafic à Paris Aéroport [2] en 2016

Sur l'année 2016, le trafic est en hausse de 1,8 % par rapport à 2015 à 97,2 millions de passagers : il augmente de 0,3 % à Paris-Charles de Gaulle (65,9 millions de passagers) et de 5,3 % à Paris-Orly (31,3 millions de passagers).

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

Le nombre de passagers en correspondance a augmenté de 1,2 % et le taux de correspondance s'est établi à 23,9 %, en diminution de 0,1 pt.

Le nombre de mouvements d'avions est en hausse de 1,0 % à 707 403 mouvements à Paris-Orly et Paris-Charles de Gaulle. À l'aéroport de Paris-Le Bourget, il a baissé de 1,1 % à 52 935.

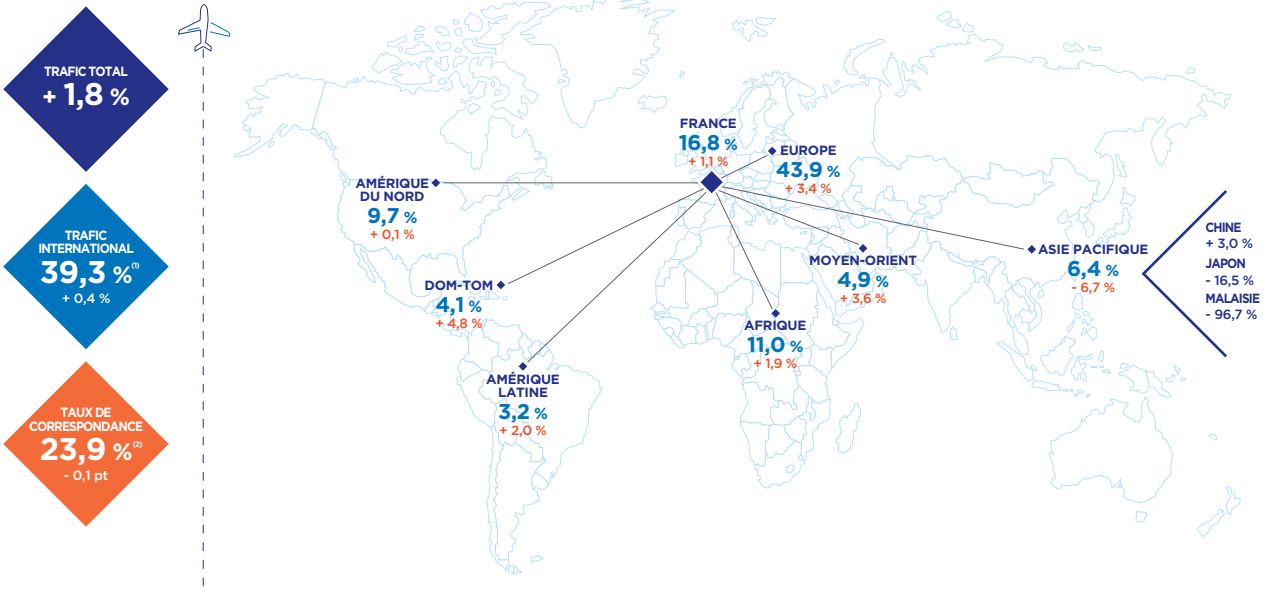
Le trafic des compagnies à bas coûts (19,8 % du trafic total) est en hausse de 13,1 %.

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

[1] *Sources : Aéroports de Paris / OACI 2017 / IATA Air Passenger Forecasts 2015-2035.*

[2] *Paris-Charles de Gaulle et Paris-Orly. Source : Aéroports de Paris*

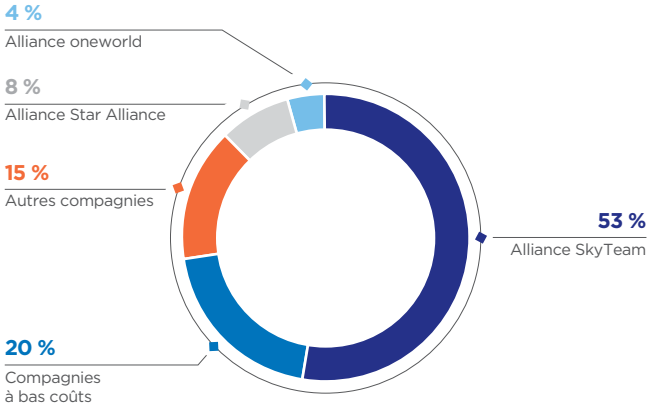
Ventilation du trafic passagers de Paris Aéroport en 2016 par destination [1]



% TRAFIC TOTAL DÉPART ET ARRIVÉE AÉROPORTS DE PARIS (plates-formes parisiennes)
VARIATION À PARIS 2016 / 2015

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

Trafic de passagers de Paris Aéroport en 2016 par type de compagnie aérienne [1]



Les principales compagnies aériennes présentes sur les aéroports de Paris-Charles de Gaulle et Paris-Orly sont Air France [2] (46,8 % du trafic total), easyJet [3] (7,9 %), Transavia.com (4,4 %), Vueling (3,7 %) et Delta Airlines (1,7 %).

Trafic du Groupe ADP en 2016 par plate-forme [4]

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

[1] *Directe et indirecte - hors participation dans les aéroports mexicains cédée en octobre 2016, voir chapitre 9 « Faits marquants de l'exercice ».*
[2] *Milas-Bodrum (Turquie, terminal international depuis octobre 2015), Croatie (Zagreb), Arabie Saoudite (Médine), Tunisie (Monastir & Enfidha), Géorgie (Tbilissi & Batumi), et Macédoine (Skopje & Ohrid). À périmètre constant, incluant le trafic du terminal international de Milas-Bodrum en 2015, le trafic des autres plates-formes du Groupe TAV serait en hausse de 0,5 % en 2016 par rapport à 2015.*

[1] *Source : Aéroports de Paris.*
[2] *Groupement Air France-KLM, Hop!*
[3] *Groupement easyJet Airlines Co et easyJet Switzerland.*
[4] *Le trafic total du Groupe ADP s'élève à 240 millions de passagers, en hausse de 2,3 % en 2016 par rapport à 2015.*

Trafic de fret

La notion de fret aérien ne fait pas l'objet d'une définition internationale unique. Pour l'Organisation de l'aviation civile internationale (OACI), le fret aérien désigne les marchandises transportées contre rémunération à l'exception du courrier alors que pour l'International Air Transport Association (IATA), le fret désigne tous les biens, à l'exception des bagages, courrier y compris. Le Groupe ADP a adopté la définition IATA. La notion de cargo regroupe le fret et le courrier.

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

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

Aéroports de Paris estime avoir traité 2,22 millions de tonnes cargo (+ 1,2 % par rapport à 2015) sur les plates-formes de Paris-Charles de Gaulle (2,1 millions de tonnes, en hausse de 2,1 %) et de Paris-Orly (0,11 million de tonnes, en baisse de 14,3 %) en 2016.

En 2016, la tendance déjà constatée les années précédentes, d'un volume de cargo plus important transporté par les avions passagers que par les avions tout cargo s'est poursuivie. En effet, 60 % du cargo a transité par des avions « passagers » et 40 % par des avions tout cargo. Cette évolution de la stratégie des grands transporteurs cargo est une conséquence directe des différentes crises économiques. Les compagnies aériennes, soucieuses de réduire leurs coûts, ont profité des capacités soutes importantes des avions passagers et des nombreuses opportunités de fréquences et de connexions proposées par le *hub* de Paris-Charles de Gaulle pour transporter du cargo en soute « passagers » plutôt que de mettre en service des avions cargo.

Stratégie en matière de cargo

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

Dans ce contexte, l'ambition que porte le Groupe ADP pour le cargo est d'asseoir le leadership européen de Paris-Charles de Gaulle dans les années à venir. Le développement de l'activité cargo est un axe du plan stratégique Connect 2020, qui passe notamment par la création de 100 000 m² supplémentaires d'installations cargo sur la période 2016-2020, afin d'accompagner la croissance de nos clients.

La stratégie cargo du Groupe ADP se décline en quatre axes :

La reconquête du trafic

Cet axe se traduit par la mise en œuvre d'un programme d'aide marketing afin d'encourager le développement des routes cargo existantes comme celui de nouvelles routes ou l'implantation de nouvelles compagnies aériennes tout cargo.

L'engagement pour une meilleure qualité de service et une zone cargo plus attractive

Outre les travaux et projets de modernisation pour offrir des installations aux plus hauts standards internationaux, l'effort porte sur la propreté, la signalétique et la sécurité. Un important chantier de sécurisation mené avec l'ensemble des opérateurs a permis de mettre en place des accès sous vidéosurveillance pour améliorer la circulation des camions et la sécurité des flux de marchandises.

Sur le plan immobilier, la priorité est de développer le « premier front » actif (zone constituée des entrepôts au plus près des avions, à la frontière entre la zone côté piste et la zone côte ville). Pour ce faire, le groupe investit dans des entrepôts cargo frontière avec accès direct aux pistes afin de faciliter les opérations de chargement/déchargement/ dédouanement dans les soutes des avions tout cargo. Il multiplie aussi les plates-formes de stockage de fret avancées pour prendre en compte le déplacement du cargo vers les soutes des avions passagers.

L'enjeu est également d'offrir des solutions « sur-mesure » aux partenaires commissionnaires en transport : soit en entrepôts divisibles cofinancés par le Groupe ADP, soit à l'instar de Bolloré ou DHL, en entrepôts privatifs, voire par tiers investisseurs.

Préparer l'évolution de l'activité cargo sur le long terme

Le Groupe ADP a lancé avec la communauté cargo un projet de système de géolocalisation des matériels de piste ainsi qu'un projet de station animalière à l'export en complément de celle existant à l'import. Par ailleurs, en lien avec IATA, le Groupe ADP a lancé depuis l'été 2016 une démarche pour que l'ensemble des opérateurs cargo intéressés puissent obtenir la certification CEIV Pharma qui tend à devenir la norme face aux exigences croissantes de l'industrie pharmaceutique : Air France Cargo et Bolloré Logistics ont déjà été certifiés.

Le Groupe ADP a également entrepris plusieurs études prospectives qui portent sur l'opportunité d'une offre commune air-mer avec les ports de Paris Seine Normandie (HAROPA), sur l'évolution métiers des opérateurs fret ou encore sur un benchmark européen du coût de la tonne de fret sur l'ensemble de la chaîne logistique.

La promotion du transport de fret aérien

Le Groupe ADP milite pour le développement des droits de trafic (octroi des droits de 5e liberté) et de toutes mesures de simplification administrative qui améliorent la compétitivité du fret aérien en France.

À ce titre, l'adoption en 2015 de l'auto liquidation de la TVA à l'importation, une mesure défendue par le Groupe ADP, permet aux commissionnaires et chargeurs d'optimiser leur flux de trésorerie car ceux-ci ne sont plus obligés de décaisser la TVA lors du dédouanement des marchandises.

Le Groupe ADP s'est très largement investi pour que Paris accueille la 28e édition de l'Air Cargo Forum qui s'est tenue du 26 au 28 octobre 2016 à la Porte de Versailles à Paris. Organisé tous les deux ans par TIACA (*The International Air Cargo Association*), la principale association internationale des professionnels du fret aérien, cet événement majeur est le plus grand rassemblement mondial des acteurs de la filière (compagnies aériennes, aéroports, commissionnaires en transports, agents de handling, intégrateurs, expressistes, chargeurs, etc.). Hôte conjoint avec Air France Cargo de l'édition parisienne, le Groupe ADP a constitué un village français autour d'un stand commun Groupe ADP/Air France Cargo. L'édition 2016 de l'Air Cargo Forum, a réuni plus de 200 exposants et 3 000 visiteurs sur le thème de « l'innovation à ciel ouvert ».

En outre le Groupe ADP a participé en mars dernier à la semaine internationale du transport et de la logistique (SITL).

Des initiatives et innovations qui fédèrent la Communauté Cargo

L'innovation est au cœur de la stratégie cargo du Groupe ADP. En tant que coordonnateur et animateur de la communauté cargo, laquelle compte plus de 200 entreprises à Paris-Charles de Gaulle en plus des services de l'État, il soutient de nombreuses initiatives visant à faciliter les procédures et les opérations de traitement de marchandises.

Par exemple, la plate-forme d'échanges de données électroniques « *Cargo Community System* » - développée par CIN France (*Cargo Information Network*) et par le Groupe ADP, permet de tracer les opérations de fret sur l'aéroport, tout en optimisant le respect des réglementations douanières et des obligations de sûreté et de sécurité. Son déploiement connaît un vif succès puisque 115 compagnies aériennes et 80 commissionnaires de transport l'utilisent déjà.

Cette plate-forme d'échanges participe à la logique de l'*e-freight*, c'est-à-dire de la possibilité d'émettre une lettre de transport aérien dématérialisée avec son certificat de sûreté. Ce projet, porté avec la Direction interrégionale des Douanes de Roissy, permettra de réduire le nombre de documents papier qui accompagne chaque expédition.

Le Groupe ADP s'apprête également à lancer en 2017 le 1er challenge de l'innovation dédié au cargo sous la forme d'un concours organisé auprès de startups et de PME innovantes pour imaginer et concevoir des solutions novatrices. Les idées des lauréats seront testées lors de phases d'expérimentations et, pour les projets les plus prometteurs, feront ensuite l'objet d'un déploiement sur les plates-formes parisiennes.

Par ailleurs, le Groupe ADP est membre de l'association « Roissy Carex », constituée pour étudier la faisabilité économique et technique d'un service de cargo ferroviaire à grande vitesse connecté à la plate-forme aéroportuaire de Paris-Charles de Gaulle.

Enfin, le Groupe ADP est aussi partie prenante de Hubstart Paris Région® : une alliance qui rassemble plus de 30 acteurs publics et privés et intervient pour promouvoir la zone du « Grand Roissy-le Bourget » via des actions concertées et en réseau, afin de favoriser l'implantation de centres logistiques sur la plate-forme et aux environs de l'aéroport.

Concurrence

Le trafic est considéré comme l'indicateur le plus pertinent dans le secteur de la gestion aéroportuaire.

Les 10 premiers aéroports mondiaux en termes de trafic de passagers sont les suivants :

Rang	Aéroport (Code IATA)	Trafic 2016 *(en millions de passagers)*	2016/2015
1	Atlanta (ATL)	104,2	+2,6 %
2	Beijing (PEK)	94,4	+5,0 %
3	Dubaï (DXB)	83,7	+7,2 %
4	Los Angeles (LAX)	80,9	+7,9 %
5	Tokyo (HND)	79,7	+5,8 %
6	Chicago (ORD)	78,3	+1,8 %
7	Londres (LHR)	75,7	+1,0 %
8	Hong Kong (HKG)	70,3	+3,0 %
9	Shanghai (PVG)	66,0	+9,9 %
10	**Paris (CDG)**	**65,9**	**+0,3 %**

Source : ACI Europe.

Concurrence avec les autres plates-formes

De nombreuses compagnies sont membres d'alliances afin notamment de mettre en réseau leurs différentes dessertes de façon à maximiser l'offre proposée à leurs clients. Dans ce cadre, le rôle de l'aéroport est essentiel puisqu'il constitue le lieu de passage d'une desserte à une autre. Sa performance se mesure ainsi à ses possibilités de correspondances.

Dans ce contexte de consolidation du transport aérien autour de quelques grandes alliances et des principales compagnies aériennes qui les composent, Aéroports de Paris est principalement en concurrence avec l'aéroport de London Heathrow (75,7 millions de passagers en 2016), qui accueille notamment la compagnie British Airways et les membres de l'alliance oneworld, et avec l'aéroport de Francfort (60,8 millions de passagers en 2016), *hub* de Lufthansa et de ses partenaires de Star Alliance. Ainsi, selon le rapport « *Hub connectivity* » d'ACI Europe qui évalue le réseau de correspondances offertes sur l'aéroport, Paris-Charles de Gaulle est classé 3e *hub* européen pour l'offre de connectivité globale, derrière Francfort et Amsterdam [1]. Sur le segment le plus rémunérateur de la connectivité intercontinentale, Paris-Charles de Gaulle est classé 1er *hub* européen et renforce sa position devant Londres-Heathrow et Francfort. Aéroports de Paris est également confronté à la concurrence croissante des *hubs* plus lointains qui affichent leurs ambitions de devenir des plaques tournantes entre l'Europe, l'Amérique et l'Asie, comme l'aéroport de Dubaï (83,7 millions de passagers en 2016) pour la compagnie Emirates.

Concurrence avec les grands aéroports régionaux

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

Rang	Aéroport	Trafic 2016 *(en millions de passagers)*	2016/2015
1	**Paris-Charles de Gaulle**	**65,9**	**+ 0,3 %**
2	**Paris-Orly**	**31,3**	**+ 5,3 %**
3	Nice-Côte d'azur	12,4	+ 3,4 %
4	Lyon-Saint-Exupéry	9,4	+ 9,8 %
5	Marseille-Provence	8,5	+ 2,6 %

Source : Union des aéroports français.

La concurrence avec les grands aéroports régionaux français s'exerce principalement en matière de trafic international, une grande partie du trafic national de ces aéroports se faisant avec Paris.

Concurrence avec les aéroports spécialisés

Dans la mesure où elles représentent désormais 19,8 % du trafic passagers accueilli par l'aéroport de Paris-Orly et de Paris-Charles de Gaulle, la présence des compagnies à bas coût, au premier rang desquelles figure easyJet, constitue pour les prochaines années un facteur de développement majeur des plates-formes.

Les aéroports de Paris-Charles de Gaulle et de Paris-Orly sont en concurrence avec l'aéroport de Beauvais-Tillé, qui a accueilli 4,0 millions de passagers en 2016, en baisse de 7,7 %. Cependant, l'aéroport de Paris-Orly se différencie de cet aéroport par sa proximité avec Paris, la qualité de ses installations (équipement des pistes, embarquement des passagers au moyen de passerelles), la diversité des commerces mis à disposition des passagers et la qualité des services qui leur sont offerts dans les terminaux.

Concurrence avec les autres moyens de transport

Si le train à grande vitesse est généralement privilégié pour les trajets de moins de 3 heures, il cède le pas à l'avion pour les trajets de plus de 4 heures. L'aéroport de Paris-Orly, et dans une mesure moindre l'aéroport de Paris-Charles de Gaulle, sont confrontés à cette concurrence, qui devrait s'accentuer avec la densité croissante du réseau de TGV français et du réseau à ligne à grande vitesse en Europe (Thalys, Eurostar). Néanmoins, le Groupe ADP estime que ce réseau est également un atout pour drainer des passagers sur les vols long-courriers au départ de Paris, en particulier grâce à la gare TGV installée sur la plate-forme de Paris-Charles de Gaulle, qui accueille environ 3 millions de passagers par an.

[1] *Voir le paragraphe « Un hub puissant » du chapitre 6.*

Concurrence sur le marché du fret et du courrier

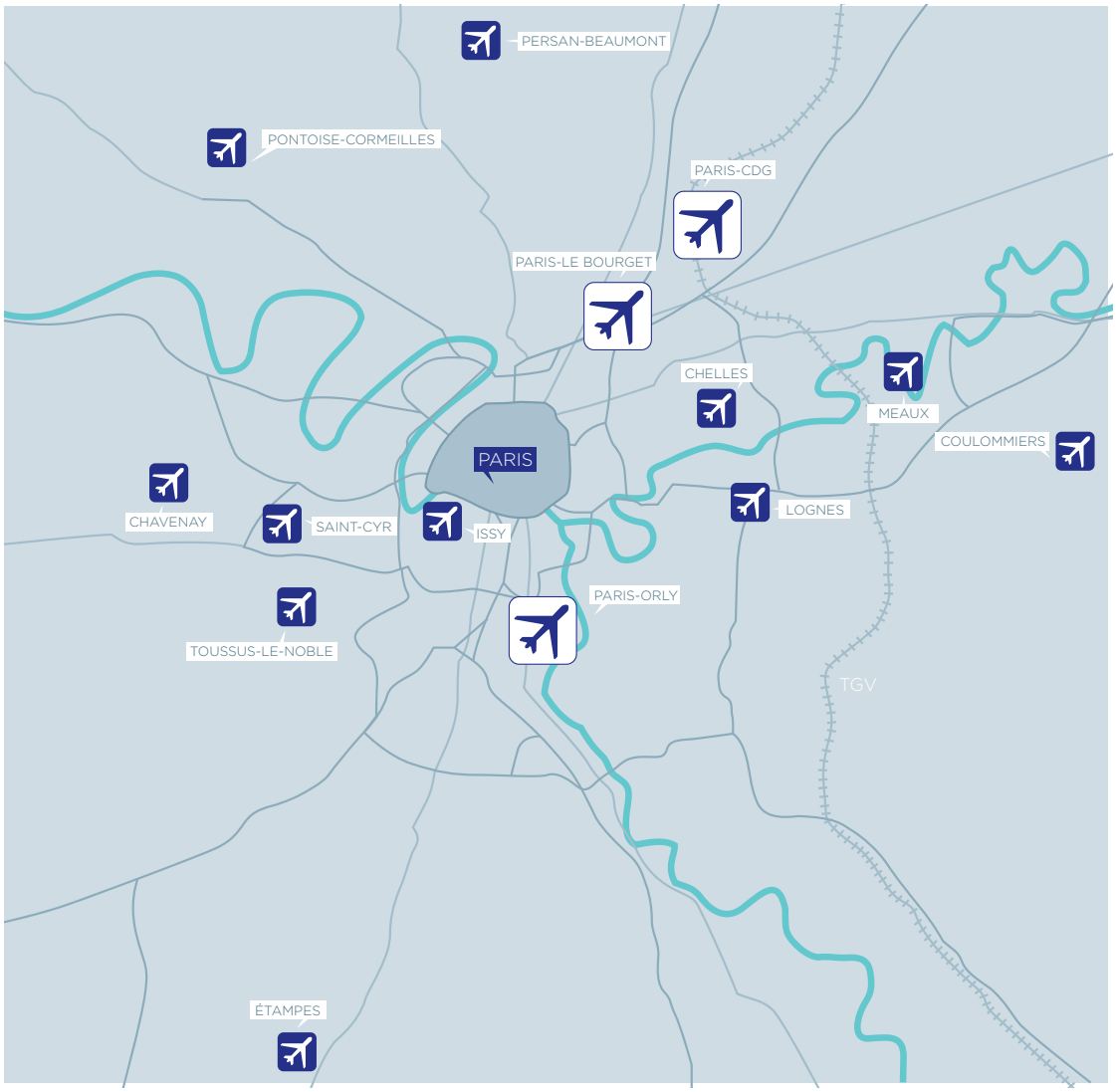
Avec 2,22 millions de tonnes de fret et de courrier traitées en 2016, Aéroports de Paris se place au 1er rang européen. Le principal concurrent en Europe est Francfort, qui est le premier aéroport en termes de cargo en Europe en 2016, avec 2,15 millions de tonnes traitées en 2016, contre 2,14 millions de tonnes traitées à Paris-Charles de Gaulle.

Facteurs de dépendance

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

6.3 DESCRIPTION DES PLATES-FORMES DÉTENUES OU GÉRÉES DIRECTEMENT PAR LE GROUPE ADP

La carte ci-dessous présente la localisation des aéroports et aérodromes détenus ou gérés directement par le Groupe ADP.



© Aéroports de Paris/Laboratoire.

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

[1] *Données à fin 2014.*

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

Paris-Charles de Gaulle

© Aéroports de Paris

Description générale

Situé à 25 kilomètres au nord de Paris, l'aéroport de Paris-Charles de Gaulle est implanté sur 3 257 hectares. Il rassemble la plus grande part de liaisons commerciales long-courriers et intercontinentales du système aéroportuaire composé également de Paris-Orly et Paris-Le Bourget. Ce positionnement structure fortement l'activité et l'identité de l'aéroport, qui est la porte d'entrée du monde en France. Il dispose de 9 terminaux de passagers d'une capacité théorique de 79 millions de passagers par an (72 millions de passagers par an à fin 2016 suite principalement à la fermeture temporaire du terminal 2B) et de 6 gares de fret. Avec 65,9 millions de passagers accueillis en 2016, (en croissance de 0,3 %), il est le 10e aéroport mondial, le 2e aéroport européen et le 1er aéroport français. Le trafic de fret et poste s'est élevé à 2,1 millions de tonnes en 2016. 329 villes dans le monde ont été desservies [1] au départ de l'aéroport de Paris-Charles de Gaulle en 2016.

L'aéroport de Paris-Charles de Gaulle est le siège d'environ 700 entreprises et 88 600 [2] emplois directs.

Une infrastructure de premier plan

Les pistes

L'aéroport de Paris-Charles de Gaulle bénéficie d'un système de pistes extrêmement efficace grâce à ses deux doublets dont la disposition physique permet une utilisation indépendante. Pour chacun des doublets, une piste est affectée prioritairement aux décollages, l'autre aux atterrissages, ce qui permet notamment de limiter les nuisances sonores occasionnées par le trafic. Grâce à ce système et aux moyens mis en œuvre par la Direction des services de la navigation aérienne, la capacité de programmation atteindra 120 mouvements par heure pour la saison été 2017. L'ensemble de ce système de pistes a été adapté à l'accueil des très gros porteurs (Airbus A380).

L'aéroport dispose de 317 postes de stationnement avions dont 145 au contact des terminaux. Sur les 172 postes au large, 79 sont dédiés au fret.

En 2016, le nombre de mouvements d'avions s'établit à 472 950 en hausse de 0,8 % par rapport à 2015.

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

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

Capacités nominales des terminaux de Paris-Charles de Gaulle

À fin 2016, les capacités nominales des terminaux s'élevaient à 72 millions de passagers, les travaux de réhabilitation du terminal 2B se poursuivant.

(en millions de passagers/an)	**À fin 2016**	À fin 2006
Terminal 1	**9**	**8**
Terminal 2	**59**	**36**
ABCD (NB : terminal 2B fermé pour réhabilitation depuis le 9 avril 2013)	16	21
E	24	5
Dont		
Jetée	7	5
Hall L (satellite 3)	9	-
Hall M (satellite 4)	8	-
F	16	11
G	3	-
Terminal 3	**4**	**4**
TOTAL	**72**	**47**

Un *hub* puissant

L'aéroport de Paris-Charles de Gaulle est le *hub* mondial de la compagnie Air France-KLM et le principal *hub* européen de l'alliance SkyTeam.

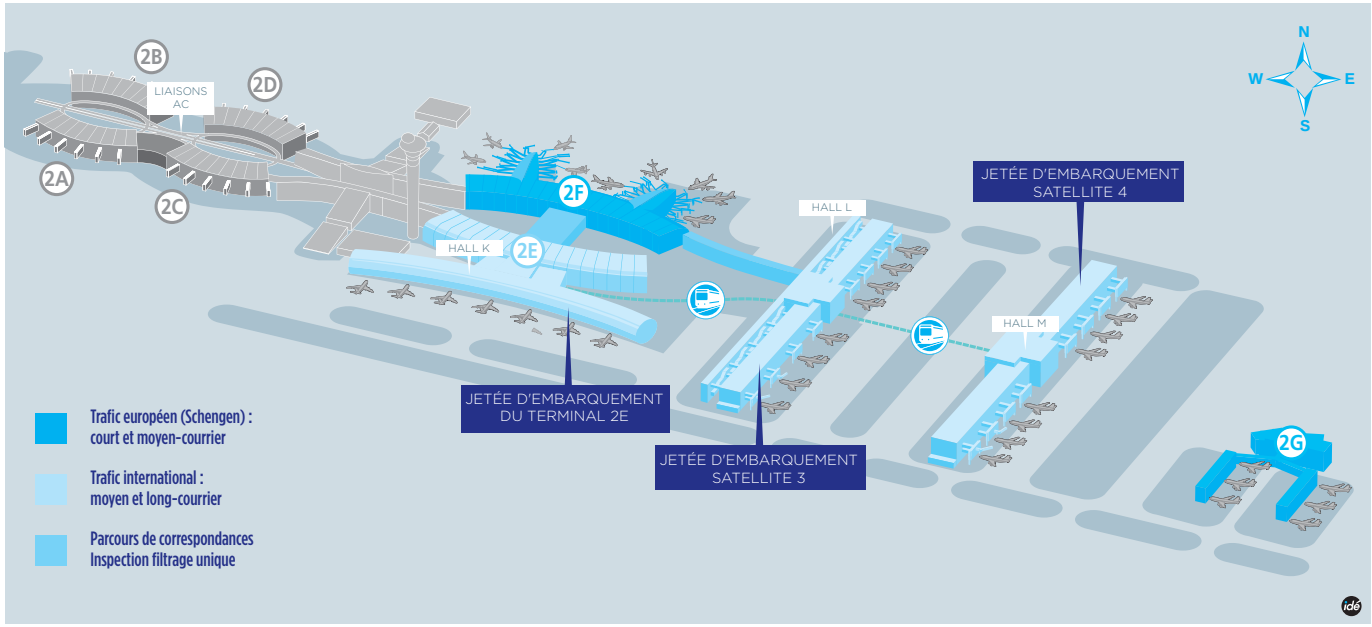
Selon le rapport « Airport Industry Connectivity 2016 » de l'ACI Europe qui évalue le réseau de correspondances offertes sur les aéroports, la plate-forme de correspondance de Paris-Charles de Gaulle, base principale du groupe Air France-KLM, est classée 1er *hub* européen pour l'offre de connectivité intercontinentale, devant Londres-Heathrow et 3e *hub* européen pour l'offre de connectivité globale, derrière Francfort et Amsterdam.

Il est également le *hub* européen de La Poste et de la compagnie FedEx, dont l'extension permettant une hausse de 50 % de la capacité de triage sera opérationnelle dès 2019, et accueille également tous les principaux acteurs du fret international. D'une capacité de traitement de 3,6 millions de tonnes de fret par an, il offre de nombreuses possibilités de développement aux entreprises du secteur.

Plusieurs projets d'optimisation visent à renforcer l'attractivité et la performance du *hub*, notamment l'ouverture en 2016 d'*Instant Paris*, espace *lounge* équipé entre autres de 80 chambres et d'une offre restauration, ainsi que le lancement des travaux d'extension du trieur à bagages aux halls L et M.

La profonde transformation de l'infrastructure ces dernières années - la mise en service de la liaison A-C, du hall M du terminal 2E, le passage du terminal 2F en 100 % Schengen et le déploiement de l'Inspection Filtrage Unique - associée à une gestion opérationnelle bien maîtrisée ont permis de reconfigurer la plate-forme de correspondance de Paris-Charles de Gaulle et ainsi d'améliorer durablement l'efficacité opérationnelle et commerciale de l'aéroport ainsi que l'accueil des passagers.

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

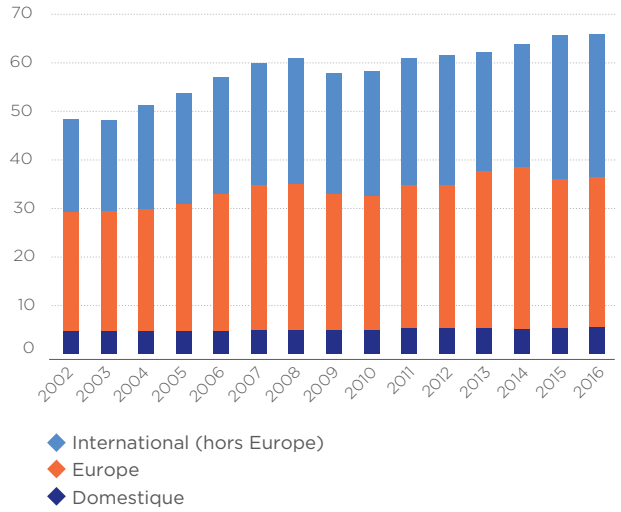


Trafic

Le trafic point à point représente plus des deux tiers du trafic de la plate-forme de Paris-Charles de Gaulle. De surcroît, la plate-forme est idéalement localisée pour attirer le trafic de correspondance qui alimente le trafic long-courrier puisque Paris se trouve à moins de deux heures de vol de toutes les grandes villes d'Europe occidentale. Le taux de correspondance sur la plate-forme est de 31,9 % en 2016.

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

(en millions de passagers)



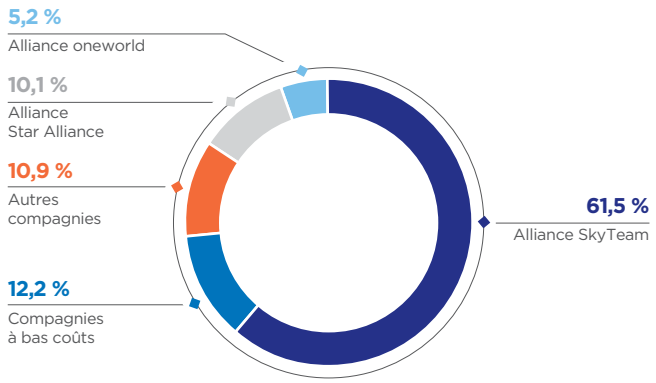
Les compagnies aériennes

Le terminal 1 de l'aéroport de Paris-Charles de Gaulle accueille le trafic international et Schengen et regroupe notamment les compagnies de Star Alliance.

Le terminal 2 accueille le trafic international et Schengen notamment de la compagnie Air France et de ses partenaires de l'alliance SkyTeam et ceux des compagnies de l'alliance oneworld.

Le terminal 3 accueille principalement le trafic *charter* et les compagnies à bas coût.

Trafic passager par type de compagnie aérienne à Paris-Charles de Gaulle en 2016



Les principales compagnies aériennes présentes sur l'aéroport de Paris-Charles de Gaulle sont Air France [1] (52,9 % du trafic), easyJet [2] (6,9 %), Delta Airlines (2,4 %), Vueling (1,5 %) et Lufthansa (1,5 %).

Les accès à la plate-forme

La plate-forme de Paris-Charles de Gaulle est desservie par un réseau de transport routier et ferroviaire qui la rend accessible pour les passagers, les transporteurs de fret et le personnel des entreprises exerçant leur activité sur l'aéroport et qui la place à la pointe des pôles aéroportuaires en terme d'intermodalité. L'aéroport est accessible grâce à la proximité d'autoroutes, une gare TGV au cœur du terminal 2, deux stations de RER et une gare routière au terminal 1 en zone Roissypole. Enfin, le système de transport automatique CDGVal relie les 3 terminaux de la plate-forme, les gares RER-TGV et les parcs de stationnement longue durée.

En janvier 2014, Frédéric Cuvillier, ministre chargé des Transports, de la Mer et de la Pêche, a annoncé lors de sa visite à l'aéroport Paris-Charles de Gaulle, en présence d'Augustin de Romanet, Président-directeur général d'Aéroports de Paris, la relance du projet CDG Express, qui reliera l'aéroport à la Gare de l'Est en 20 minutes à horizon 2024, par la création d'une société d'études qui réunit l'État, SNCF Réseau et Aéroports de Paris. Cette société d'études, dénommée CDG Express Études et créée le 28 mai 2014, avait pour objet de réaliser ou faire réaliser toute étude nécessaire en vue de la création de la liaison ferroviaire directe entre Paris et l'aéroport Paris-Charles de Gaulle et d'effectuer toute démarche auprès des autorités françaises et européennes afin de s'assurer de la validité de la liaison CDG Express. Sur la base des études réalisées, le Gouvernement a pris des décisions structurantes.

Par ordonnance du 18 février 2016 ratifiée par la loi no 2016-1887 du 28 décembre 2016 relative à une liaison ferroviaire entre Paris (Gare de l'Est) et le module d'échanges de l'aérogare 2 de l'aéroport Paris-Charles de Gaulle, l'État attribue à une société détenue majoritairement par SNCF Réseau et Aéroports de Paris, une concession de travaux ayant pour objet la conception, le financement, la réalisation ou l'aménagement, l'exploitation ainsi que la maintenance, comprenant l'entretien et le renouvellement, d'une infrastructure ferroviaire destinée à l'exploitation d'un service de transport de personnes entre Paris et l'aéroport Paris-Charles de Gaulle. Cette infrastructure ferroviaire est composée de sections existantes, de sections nouvelles assurant la liaison avec les réseaux d'accès aux deux gares d'extrémité de Paris-Est et de l'aéroport Paris-Charles de Gaulle ainsi que d'installations situées dans l'emprise de ces gares.

En 2016 également, les modalités de financement du projet ont été clarifiées avec la création dans la loi de finances rectificative, d'une contribution « CDG Express » d'un montant maximal de 1,4 euros par passager, acquittée par les passagers hors correspondance de l'aéroport Paris-Charles de Gaulle à compter de 2024 c'est-à-dire pour la mise en service de la liaison.

Dans le cadre législatif ainsi fixé, Groupe ADP et SNCF Réseau, rejoints en février 2016 par la Caisse des Dépôts, pour constituer le futur gestionnaire d'infrastructure de la liaison ont précisé au gouvernement le montage économique et financier de ce gestionnaire, dont les principaux termes ont été présentés dans la notification des autorités françaises à la Commission européenne dans le cadre de la réglementation relative aux aides d'État. Cette nouvelle étape permet de poser les bases de la création du gestionnaire d'infrastructure d'ici fin juillet 2017 et de finaliser le contrat de concession qui liera ce gestionnaire à l'État.

Ce jalon vient conforter l'objectif d'une ouverture de la liaison CDG Express à horizon de la fin 2023.

D'autre part, le projet du « Nouveau Grand Paris » prévoit que l'aéroport de Paris-Charles de Gaulle soit relié à Saint-Denis Pleyel par la ligne 17 à horizon 2024. La plate-forme serait alors située à 35 minutes de La Défense et à 32 minutes de Saint-Lazare avec une correspondance à Saint-Denis-Pleyel. Le dossier DUP de la ligne 17 Nord a été présenté en enquête publique en avril-mai 2016, la commission d'enquête ayant remis son rapport sans aucune réserve en juillet 2016.

[1] *Air France-KLM, Hop!*

[2] *easyJet Airlines Co et easyJet Switzerland.*

L'avant-projet du dossier est en cours, et les travaux préparatoires pourraient démarrer dès 2019.

L'aéroport de Paris-Charles de Gaulle compte environ 28 300 places de parking dont environ 18 000 sont situées en parcs proches (au contact direct des terminaux).

Programme d'investissements

Aéroports de Paris améliore constamment la qualité de ses infrastructures aéronautiques. Par ailleurs, Aéroports de Paris a mis en place un programme ambitieux d'investissements afin de garantir la qualité de ses infrastructures aéronautiques et d'accroître la capacité d'accueil de ses terminaux. Les principaux investissements 2016 sur la plate-forme Paris-Charles de Gaulle sont décrits dans le chapitre 5 [1].

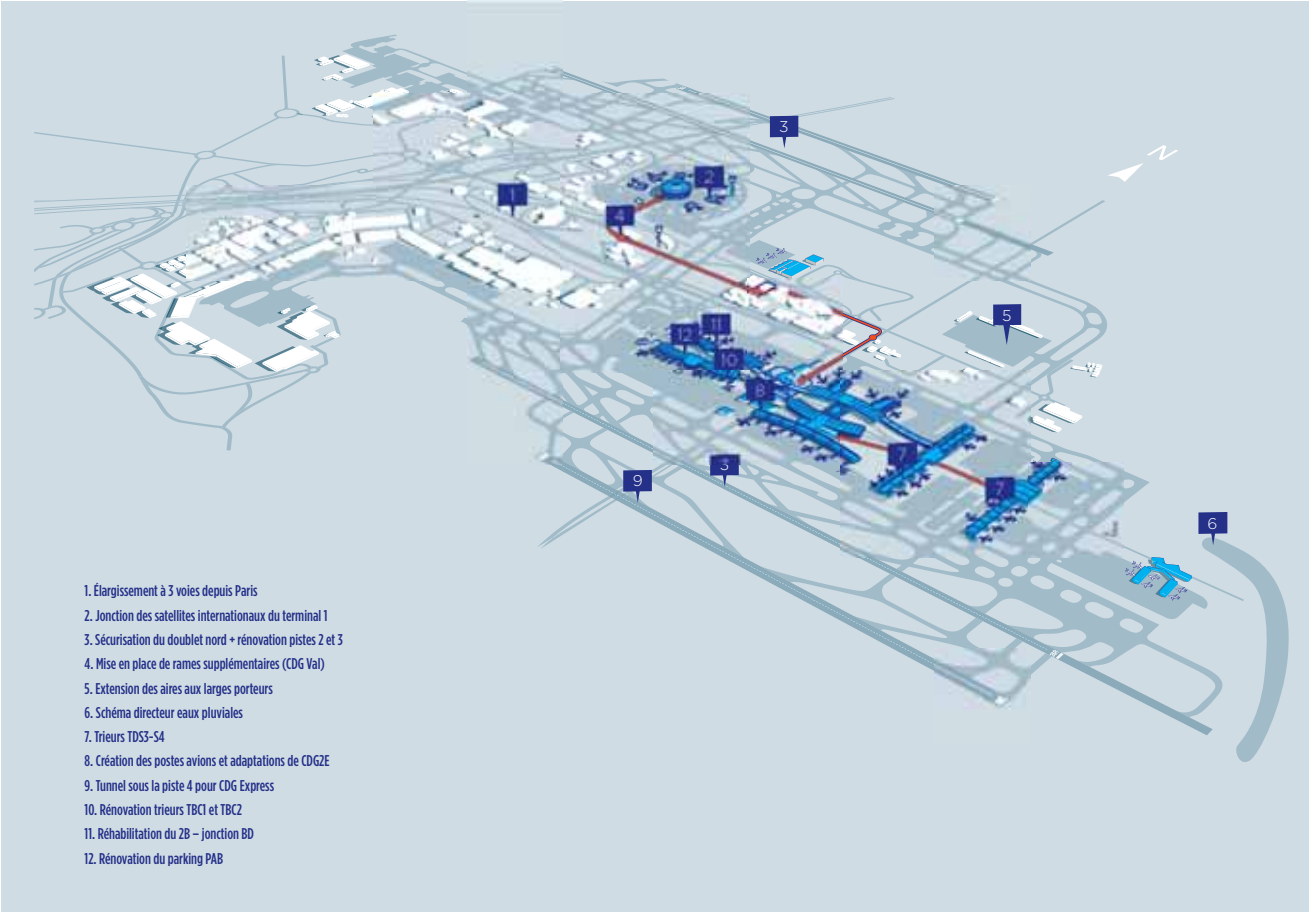
Le programme prévisionnel d'investissements 2016-2020 du périmètre régulé est décrit dans le chapitre 5 [2]. Il prévoit notamment :

- la rénovation des terminaux 2B et 2D ainsi que la réalisation d'une liaison entre ces deux terminaux, qui permettra de créer les surfaces manquantes dans le 2B et de mutualiser les processus passagers (inspection filtrage, livraison bagages). Le projet doit permettre l'adaptation de l'ensemble 2BD à l'augmentation du trafic attendu à l'international sur le moyen et long courrier, notamment via l'augmentation de la capacité ;
- la jonction de satellites internationaux du terminal 1, avec comme objectif également la mutualisation des fonctions d'inspection filtrage, des salles d'embarquement et l'augmentation des surfaces de commerces et services qui permettra de mettre en place une offre adaptée à la clientèle internationale.

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

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

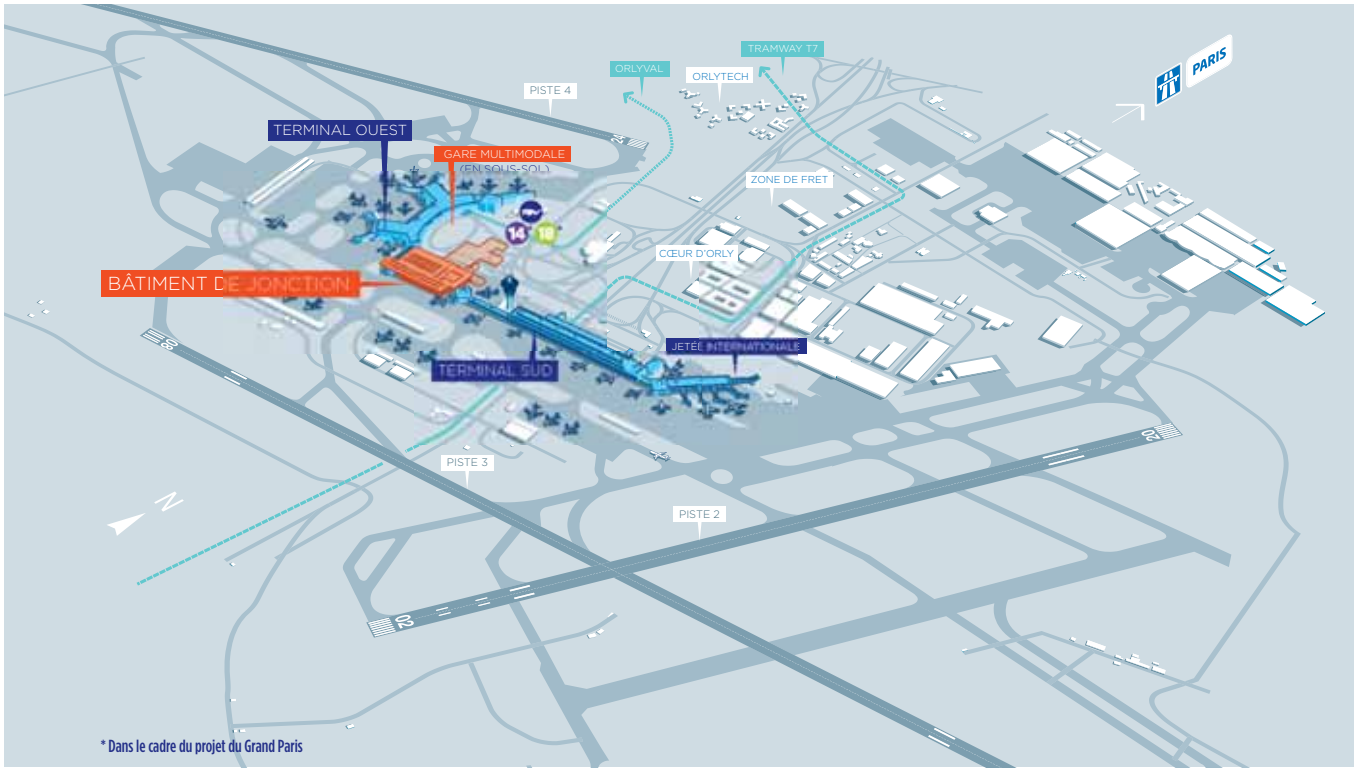
Les principaux projets prévisionnels dans le cadre du programme proposé d'investissements 2016-2020 du périmètre régulé sont présentés dans la cartographie ci-dessous :



[1] *Pour plus de renseignement voir paragraphe du chapitre 5 intitulé « Investissements réalisés par le groupe au cours des trois derniers exercices ».*

[2] *Pour plus de renseignement voir paragraphe du chapitre 5 intitulé « Programme d'investissements prévisionnel sur la plate-forme de Paris-Charles de Gaulle ».*

Paris-Orly



© Aéroports de Paris

Description générale

L'aéroport Paris-Orly étend son emprise sur 1 540 hectares au sud de Paris. Sa localisation à 10 km de Paris et sa proximité immédiate des autoroutes A86, A6 et A10 permet un accès rapide au centre de la capitale et au quartier d'affaires de La Défense.

Siège de près de 30 000 emplois directs [1], l'aéroport est partie intégrante d'un pôle économique de plus de 170 000 salariés comprenant le marché d'intérêt national de Rungis, la Sogaris (société anonyme d'économie mixte de la gare routière de Rungis) et le centre commercial de Belle-Épine.

L'aéroport Paris-Orly assure également la desserte aérienne d'un bassin économique de première importance comprenant notamment des nombreuses filières d'excellence (agroalimentaire, santé, finances, aéronautiques, éco-activité) et des pôles de compétitivité et de recherche d'envergure mondiale (Cap digitale, Medicen, Systematic Paris Region, Astech, plateau de Saclay...).

Avec 153 villes desservies [2] en 2016, l'aéroport de Paris-Orly dispose d'une importante offre aérienne moyenne et long courrier directe, diversifiée et en constante expansion contribuant à l'attractivité et au rayonnement international de la région sud francilienne.

La montée en gamme des infrastructures terminales et services de l'aéroport associée à l'attractivité économique et touristique du bassin sud francilien sont autant d'atouts susceptibles d'attirer de nouveaux services aériens directs et complémentaires de ceux de Paris-Charles de Gaulle notamment vers les principaux marchés planétaires à fort potentiel de croissance (Asie, Afrique, Amériques).

L'aéroport est doté de deux aérogares de passagers d'une capacité de 29 millions de passagers par an. Paris-Orly est le 2e aéroport français et le 12e aéroport européen avec 31,3 millions de passagers accueillis en 2016, en croissance de 5,3 %.

Paris-Orly possède de nombreux atouts pour répondre aux besoins des compagnies et des passagers. En effet, situé à moins de 15 minutes de Paris, desservi par des réseaux denses de liaisons routières et de transports en commun (RER B et C, Orlyval, OrlyBus, Tramway donnant accès au métro, Cars Air France, liaison gare TGV Massy...). Paris-Orly est particulièrement attractif pour les passagers de par sa facilité d'accès, son offre de destinations, sa taille humaine et sa proximité de Paris. Pour les compagnies, les atouts opérationnels de Paris-Orly sont notamment un temps de roulage moyen inférieur à 6 minutes, des seuils de pistes proches des terminaux et une bonne fluidité en approche. De plus, la simplicité de fonctionnement et une offre élevée de stationnement au contact génèrent une grande régularité d'exploitation pour tout type d'avions et une performance opérationnelle accrue, sources de rentabilité et de croissance.

En 2016, les travaux relatifs à la rénovation de l'aéroport de Paris-Orly ont été poursuivis. De nouvelles étapes du projet « Paris-Orly, un nouvel envol » ont été réalisées en 2016 avec la mise en service en mars de la jetée Est du terminal Sud (environ 12 000 m²). Cette salle d'embarquement internationale offre aux passagers et aux compagnies plus d'espace et des ressources en ligne avec les besoins opérationnels liés aux croissances prévisionnelles de l'emport et du trafic International. La construction du bâtiment de jonction entre les terminaux Ouest et Sud s'est poursuivie

[1] *Données 2014.*

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

durant toute l'année 2016. Sa mise en service progressive est prévue suivant les étapes suivantes :

- en mars 2018 (une partie de la future salle d'embarquement) ;
- en mars 2019 (l'intégralité de la nouvelle structure) ;
- se terminera en 2020 par la rénovation des zones adjacentes des terminaux Sud et Ouest.

Les travaux du nouveau pavillon d'honneur ont débuté en 2016 et seront achevés en mars 2017. L'aéroport offre également d'importantes opportunités de développement immobilier, très majoritairement de diversification.

Une infrastructure adaptée

Les pistes

L'aéroport de Paris-Orly dispose de trois pistes dont la capacité de programmation est de 72 mouvements par heure. La piste 1 est adaptée pour les très gros porteurs et permet d'accueillir les A380 en déroutement. En 2016, l'aéroport de Paris-Orly a accueilli 234 453 mouvements. L'aéroport dispose de l'ordre de 80 postes de stationnement avions, dont 59 % au contact des terminaux. Le taux de contact 2016 est de l'ordre de 87 % au départ.

Capacités nominales des terminaux de Paris-Orly

À fin 2016, les capacités nominales des terminaux s'élevaient à 29 millions de passagers. En avril 2016, la Jetée Est, extension du terminal Sud de Paris-Orly a ouvert, apportant une capacité supplémentaire de près de 2 millions de passagers, pour le trafic international. Dans sa continuité, le projet « Paris-Orly, un nouvel envol » prévoit la construction d'un bâtiment de jonction entre les terminaux Ouest et Sud existants, qui permettra une meilleure flexibilité de traitement des passagers tant internationaux que Schengen. Il est prévu que l'ensemble de ces travaux porte la capacité annuelle de l'aéroport de Paris-Orly à 32,5 millions de passagers pour l'été 2019.

(en millions de passagers/an)	**Depuis 2016**	En 2006
Terminal Sud	12,5	10,5
Terminal Ouest	16,5	16,5
TOTAL	**29,0**	**27,0**

Contraintes réglementaires

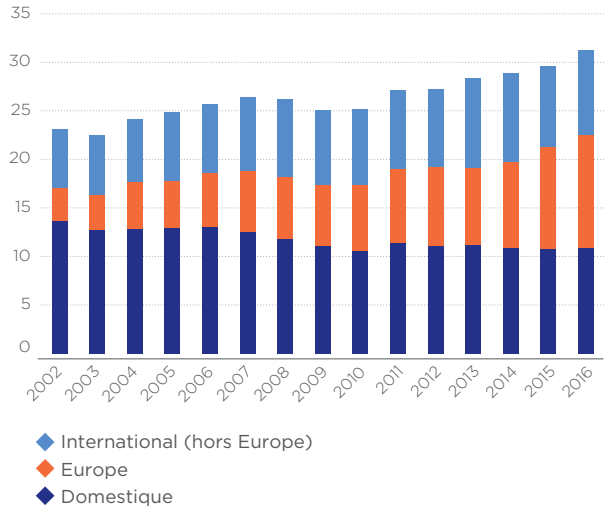
Le trafic sur l'aéroport de Paris-Orly est assujetti à deux contraintes réglementaires. Un arrêté du 6 octobre 1994 du ministre de l'Équipement, du Transport et du Tourisme limite en effet à 250 000 par an le nombre de créneaux de décollage et d'atterrissage sur l'aéroport de Paris-Orly. En 2016 le nombre de mouvements d'avions s'établit à 234 453 mouvements, en progression de 1,4 % par rapport à 2015. Par ailleurs, l'aéroport est soumis depuis 1968 à un couvre-feu quotidien entre 23h30 et 6h00.

Trafic

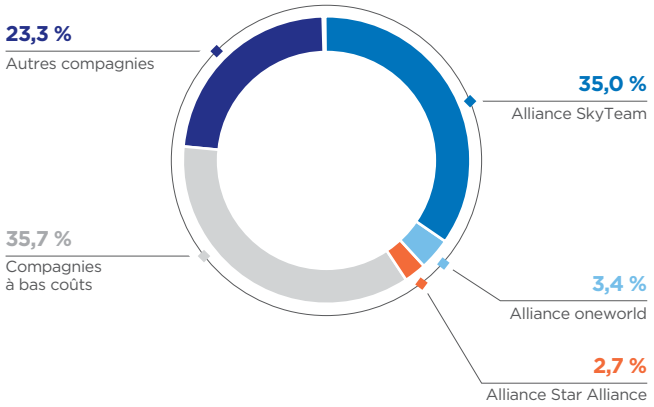
Le trafic de la plate-forme Paris-Orly est principalement du trafic origine/destination. Cependant, les passagers en correspondance représentent environ 7,0 % du trafic au départ soit près de 1,1 million de passagers en 2016. Sur les sept dernières années l'évolution du trafic de l'aéroport de Paris-Orly a été marquée par une croissance constante du trafic passagers et des records historiques de trafic depuis 2013. Il est également constaté un changement de structure avec une forte croissance du trafic européen compensé par une baisse du trafic domestique, du fait notamment du plafonnement à 250 000 du nombre de créneaux aéroportuaires attribuables sur une année, ainsi que de l'impact du TGV sur les vols intérieurs. Cette évolution s'est accompagnée d'une augmentation de près de 16,7 % du nombre de passagers par avion depuis 2009 avec un emport moyen de 133 passagers en 2016 comparé à 114 passagers en 2009. Durant cette période, la taille des modules utilisés sur la plate-forme n'a cessé de croître.

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

(en millions de passagers)



Trafic passager par type de compagnie aérienne à Paris-Orly en 2016



Les principales compagnies présentes sur l'aéroport de Paris-Orly sont Air France [1] (33,9 % du trafic), Transavia.com (13,7 %), easyJet (10,1 %), Vueling (8,1 %), et Corsair (3,8 %).

Les accès à la plate-forme

La plate-forme de Paris-Orly se situe à la jonction des autoroutes A6 et A10. Elle est également desservie par le RER combiné avec une ligne dédiée de métro automatique, dénommée Orlyval.

[1] *Groupement Air France-KLM, Hop!*

La ligne 7 du tramway a été mise en service le 16 novembre 2013 et permet de relier directement l'aéroport à la ligne 7 du métro parisien et le futur quartier « Cœur d'Orly » [1]. La phase 2 du projet (prolongation jusqu'à Juvisy) est en cours d'étude.

Plusieurs autres projets sont actuellement en cours ou à l'étude afin d'améliorer la desserte de la plate-forme. Le projet du « Nouveau Grand Paris » prévoit notamment que l'aéroport de Paris-Orly soit desservi dès 2024 par deux nouvelles lignes de métro : le prolongement de la ligne 14 reliant Paris-Orly à la Gare de Lyon, permettant à terme une liaison en 23 minutes, puis à Saint-Denis Pleyel, via un métro automatique et la ligne 18 – reliant Paris-Orly au plateau de Saclay et à Versailles puis Nanterre. La plate-forme sera alors à 30 minutes de Versailles.

Les enquêtes publiques des lignes 14 et 18 se sont respectivement tenues mi-2015 et en mars-avril 2016. Les projets ayant reçu un avis favorable, les travaux préparatoires pourraient démarrer dès 2018.

Dans le cadre du projet d'interconnexion Sud des lignes à grande vitesse, une gare TGV pourrait également être créée à l'horizon 2030, ouvrant l'accès au vaste réseau de desserte TGV français et européen.

L'aéroport de Paris-Orly compte environ 18 080 places de parking, dont environ 10 600 situées en parcs proches, au contact direct des terminaux.

Programme d'investissements

Les investissements réalisés en 2016 sur la plate-forme de Paris-Orly sont décrits au chapitre 5 [2] avec notamment la mise en service de l'extension internationale de la jetée Est du terminal Sud, la première phase de la rénovation de la piste 4 et la suite des travaux de construction de la jonction entre les terminaux Sud et Ouest.

Le programme prévisionnel d'investissements 2016-2020 du périmètre régulé est décrit dans le chapitre 5 [3]. Il prévoit notamment :

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

Par ailleurs, la plate-forme d'Orly dédie des moyens importants au maintien de son patrimoine, à la robustesse de ses infrastructures et à des opérations de satisfaction clients et de développement durable.

Les principaux projets du programme prévisionnel d'investissements 2016-2020 sont décrits dans la cartographie ci-dessous :

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

[2] *Pour plus de renseignement voir paragraphe du chapitre 5 intitulé « Investissements réalisés par le groupe au cours des trois derniers exercices ».*

[3] *Pour plus de renseignement voir paragraphe du chapitre 5 intitulé « Programme d'investissements proposé dans le cadre de la négociation du Contrat de Régulation Économique 2016-2020 ».*

Paris-Le Bourget

© Aéroports de Paris/Laboratoire.

Description de la plate-forme

Implanté sur 553 hectares à 7 kilomètres au nord de Paris, l'aéroport de Paris-Le Bourget est le 1er aéroport d'affaires en Europe. Avec ses trois pistes et ses aires de stationnement, il peut accueillir tous types d'avions, jusqu'à l'Airbus A380. Paris-Le Bourget est également un pôle important de l'industrie aéronautique : une trentaine de bâtiments accueillent près de 100 entreprises de maintenance, équipement et aménagements d'avions et services aéroportuaires. Les 70 entreprises installées sur le site accueillent plus de 3 500 emplois directs dans les métiers de l'exploitation, de la maintenance, des services et même de la culture avec le Musée de l'Air et de l'Espace et la Galerie d'art Gagosian ouverte en octobre 2012. Le nombre de mouvements d'avions s'est élevé à 52 935 en 2016, en baisse de 1,1 % par rapport à 2015.

Engagée depuis 2003 dans un vaste plan de modernisation et de développement, la plate-forme aéroportuaire a vu, en 2016, la poursuite de son programme de développement, avec notamment :

- les travaux de réhabilitation des hangars libérés par Air France Industries dans une logique de chantier zéro carbone, qui a été honoré du « prix 2016 de la démarche environnementale » lors du salon international du patrimoine culturel ;
- la réalisation de 20 000 m² d'aires de stationnement avions, ou encore ;
- le dépôt du dossier de conversion du certificat de sécurité aéronautique en droit européen, qui est adossé à un programme de travaux sur les infrastructures aéroportuaires.

De nombreux projets ont vu leur déroulement progresser : terminal VIP, Keybrid, Flight Safety. Fin de l'année 2016, le Groupe ADP a également réalisé un partenariat avec une société spécialisée dans la logistique d'œuvre d'art.

2016 a également été l'année de mise en service d'une navette électrique de transport de personnes, projet associant les entreprises implantées sur la plate-forme et la ville de Drancy, desservant la plate-forme depuis et vers la station RER Le Bourget. Ce déploiement d'un dispositif de transport propre complète les actions menées jusqu'à ce jour en matière de respect des exigences environnementales (la géothermie peu profonde est entrée dans sa première année d'exploitation, les ombrières photovoltaïques sont dorénavant couplées à la recharge de la navette électrique).

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

Contraintes réglementaires

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

Le marché de l'aviation d'affaires

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

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

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

- la rapidité des embarquements et débarquements grâce à la mise en place de procédures optimisées pour le transfert entre l'avion et le transport au sol ;

- la qualité de son infrastructure aéronautique ;
- sa proximité avec Paris ;
- la présence des plus grands opérateurs mondiaux d'assistance à l'aviation d'affaires, garantissant la qualité de service, la discrétion et la confidentialité offertes dans les déplacements ;
- la présence sur place des centres européens de maintenance de trois des cinq grands constructeurs mondiaux d'aviation d'affaires ;
- la possibilité, sous certaines réserves, d'atterrir à n'importe quelle heure sur la plate-forme et d'atteindre des destinations non desservies par les lignes commerciales classiques ;
- la qualité des services fournis au sol et la possibilité de tenir des réunions à l'intérieur même de l'aéroport.

Concurrence

L'aéroport de Paris-Le Bourget a confirmé en 2016 sa place de leader de l'aviation d'affaires en Europe. Ses principaux concurrents sont les aéroports de Nice, Genève, Londres Luton et Farnborough. En 2016, Nice et Farnborough ont connu des croissances supérieures à celle de Paris-Le Bourget alors que Genève et Luton ont connu des baisses de trafic supérieures à celle de Paris-Le Bourget (source Eurocontrol). L'aéroport de Paris-Le Bourget a attiré les principaux acteurs de l'aviation d'affaires parmi lesquels figurent les compagnies ou assistants tels que Signature Flight Support, qui a absorbé Landmark dans le courant de l'année 2016, Jetex, Universal Aviation, Advanced Air Support, ou Dassault Falcon Services et a amené les grands constructeurs que sont Dassault Falcon, Cessna ou Embraer à implanter leurs principales bases européennes au Bourget. Embraer a par ailleurs décidé de développer son centre européen de maintenance d'avions d'affaires en façade ouest. Les travaux de l'usine Airbus Hélicoptères (fabrication de pales d'hélicoptères) se sont achevés courant 2016. D'autres entreprises continuent à solliciter des emprises foncières pour leur développement ou leur implantation en soumettant des projets pour les années à venir. L'ensemble des activités s'inscrit dans le développement annoncé autour de la Métropole du Grand Paris, et notamment dans la perspective de l'implantation de la gare « Le Bourget Aéroport » du Grand Paris Express, annoncée pour 2023.

Le pôle métropolitain de l'aéroport Paris-Le Bourget

Le Bourget est l'une des 8 villes regroupées au sein du nouvel Établissement Public Territorial « Paris Terres d'Envol », composante de la Métropole du Grand Paris constituée début 2016. Il est ainsi prévu qu'une ligne de métro automatique dispose d'une station à l'entrée de l'aéroport. La plate-forme aéroportuaire est pleinement associée avec les communes riveraines aux travaux préparatoires diligentés par la Société du Grand Paris, les études tenant compte des axes majeurs d'aménagement de la zone Sud de la plate-forme. La candidature de Paris aux Jeux Olympiques de 2024 et le déploiement de certaines de ses installations dans l'environnement de la plate-forme est une opportunité qui s'inscrit dans les études de développement.

Le Groupe ADP travaille en même temps à la redéfinition du plan d'aménagement du sud de la plate-forme aéroportuaire, au développement de groupement de maintenance aéronautique et participe à la création de hangars et d'aires de stationnement avion en zone centrale.

Aérodromes d'aviation générale

Le Groupe ADP détient et gère dix aérodromes civils d'aviation générale situés en région Île-de-France :

- Meaux-Esbly, sur une superficie de 103 hectares ;
- Pontoise-Cormeilles-en-Vexin, sur une superficie de 237 hectares. L'aérodrome a hébergé en 2016 la 10e édition du salon d'aviation générale « France Air Expo-Paris » co-organisée avec Groupe ADP ;
- Toussus-le-Noble, sur une superficie de 167 hectares ;
- Chavenay-Villepreux, sur une superficie de 48 hectares ;
- Chelles-le-Pin, sur une superficie de 31 hectares ;
- Coulommiers-Voisins, sur une superficie de 300 hectares ;
- Étampes-Mondésir, sur une superficie de 113 hectares ;
- Lognes-Émerainville, sur une superficie de 87 hectares ;
- Persan-Beaumont, sur une superficie de 139 hectares ;
- Saint-Cyr-l'École, sur une superficie de 75 hectares.

Par ailleurs, le Groupe ADP assure la gestion de l'héliport d'Issy-les-Moulineaux.

6.4 DESCRIPTION DES ACTIVITÉS

Activités aéronautiques

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

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

Définition du périmètre régulé

L'arrêté du 16 septembre 2005 relatif aux redevances pour services rendus sur les aérodromes modifié à compter du 1er janvier 2011 par l'arrêté du 17 décembre 2009 définit le périmètre régulé, périmètre sur lequel est apprécié la juste rémunération des capitaux investis par l'exploitant, au regard du coût moyen pondéré de son capital, à savoir le retour sur capitaux engagés (RCE ou « ROCE ») calculé comme le résultat opérationnel du périmètre régulé après impôt normatif sur les sociétés rapporté à la base d'actifs régulés (valeur nette comptable des actifs corporels et incorporels relatifs au périmètre régulé, augmenté du besoin en fonds de roulement de ce périmètre).

Au 31 décembre 2015, le ROCE du périmètre régulé s'est élevé à 3,8 %. Le résultat opérationnel de régulation [1] pour l'exercice 2015 s'élève à 309 millions d'euros, 192 millions d'euros après impôts (taux d'imposition utilisé en 2015 à 38 %) et la base d'actifs régulés au 31 décembre 2015 s'élève à 5 090 millions d'euros [2].

Ce périmètre d'activité et de services, dit « périmètre régulé », comprend depuis le 1er janvier 2011 l'ensemble des activités d'Aéroports de Paris sur les plates-formes franciliennes, à l'exception :

- des activités financées par la taxe d'aéroport, c'est-à-dire principalement les activités de sûreté, de prévention du péril animalier et des services de sauvetage et de lutte contre l'incendie des aéronefs (SSLIA) [3] ;
  - des activités commerciales et de services,
  - des activités foncières et immobilières non directement liées aux activités aéronautiques ou activités de « diversification immobilière » ;
- de la gestion par Aéroports de Paris des dossiers d'aide à l'insonorisation des riverains [4] ;
- des activités d'assistance en escale entrant dans le champ concurrentiel [5] ;
  - des autres activités réalisées par les filiales.

Rentabilité du périmètre régulé

(en millions d'euros)	**2015**	**2014**
Résultat opérationnel de régulation	309	262
Base d'actifs régulés	5 090	5 130
ROCE régulé après impôts	**3,8 %**	**3,2 %**

06

Les redevances

Aéroports de Paris est soumis à un cahier des charges fixant ses obligations de service public et les modalités du contrôle par l'État de leur respect. Elle est également régie, en matière de redevances, par le dispositif issu de la loi du 20 avril 2005 et du décret du 20 juillet 2005 relatif aux redevances pour services rendus sur les aéroports.

Redevances aéronautiques

Les redevances aéronautiques comprennent la redevance par passager, la redevance d'atterrissage et la redevance de stationnement dont la tarification est encadrée par le Contrat de Régulation Économique (CRE) :

- la redevance par passager a pour assiette le nombre de passagers embarqués. Elle est due pour tous les vols au départ sauf pour les passagers en transit direct (en continuation dans le même avion et sous le même numéro de vol), les membres de l'équipage responsables du vol et les enfants de moins de deux ans. Son tarif varie suivant la destination du vol. Un abattement de 40 % sur le tarif de base est appliqué pour les passagers en correspondance. Le produit de la redevance par passager s'est élevé à 619 millions d'euros en 2016 contre 651 millions d'euros en 2015 ;
- la redevance d'atterrissage est perçue en contrepartie de l'usage par un aéronef de plus de 6 tonnes (soit la quasi-totalité des avions commerciaux) des infrastructures et équipements aéroportuaires nécessaires à l'atterrissage, au décollage et à la circulation au sol. Elle est fonction de la masse maximale certifiée au décollage de l'aéronef et est modulée en fonction du groupe acoustique dans lequel est classé

[1] *Excédent Brut d'Exploitation - autres produits et charges courants - dotations aux amortissements des immobilisations et aux provisions d'exploitation - moins values de cession d'actifs - participation des salariés au résultat. La réconciliation avec les comptes sociaux est présentée en annexe A8 du Contrat de Régulation Économique 2016-2020, disponible sur www.groupeadp.fr, rubrique Finances / Régulation.*

[2] *Les chiffres 2016 seront disponibles au 1er semestre 2017.*

[3] *Voir également chapitre 6 « La sûreté ».*

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

[5] *Voir chapitre 6 « Activité d'assistance en escale ».*

l'aéronef et de l'horaire nocturne ou diurne de l'atterrissage. Le produit de la redevance d'atterrissage s'est élevé à 233 millions d'euros en 2016 contre 211 millions d'euros en 2015 ;

- la redevance de stationnement dépend de la durée du stationnement, de la masse maximale certifiée au décollage de l'aéronef et des caractéristiques de l'aire de stationnement : aire au contact d'une aérogare, aire au large ou aire de garage. Elle est perçue pour les aéronefs de plus de 6 tonnes. Le produit de la redevance de stationnement s'est élevé à 151 millions en 2016 contre 136 millions d'euros en 2015.

La redevance d'atterrissage, la redevance de stationnement et la redevance par passager sont présentées dans les comptes consolidés en chiffre d'affaires sous le poste « redevances aéronautiques » [1]. Les redevances aéronautiques se sont élevées en 2016 à 1 003 millions d'euros (998 millions d'euros en 2015), ce qui représente 34,0 % du chiffre d'affaires du Groupe ADP [2].

Redevances accessoires

Les principales redevances accessoires, dont la tarification est encadrée par le Contrat de Régulation Économique (CRE), sont la redevance pour mise à disposition de comptoirs d'enregistrement, d'embarquement et traitement des bagages locaux, la redevance pour mise à disposition des installations de traitement des bagages en correspondance, la redevance pour mise à disposition des infrastructures pour le dégivrage, la redevance pour mise à disposition des installations fixes de fourniture d'énergie électrique et la redevance informatique d'enregistrement et d'embarquement (système *Crews*) :

- la redevance pour mise à disposition de comptoirs d'enregistrement, d'embarquement et traitement des bagages locaux comprend une partie fixe, assise sur le nombre de banques utilisées, et une partie variable, assise sur le nombre de passagers enregistrés hors correspondance et dont le tarif varie en fonction du type de destination. Son produit s'est élevé à 83 millions d'euros en 2016 ;
- la redevance pour mise à disposition des installations de traitement des bagages en correspondance est assise sur le nombre de passagers en correspondance. Cette redevance, dont la création est intervenue le 1er avril 2016, remplace les redevances perçues au terminal 1 et au terminal 2 et les loyers contractuels des installations de traitement des bagages en correspondance sur Paris-Charles de Gaulle. Son produit s'est élevé à 43 millions d'euros en 2016 ;
- la redevance pour mise à disposition des infrastructures pour le dégivrage des avions varie en fonction de la taille de l'avion et distingue une part fixe, assise sur le nombre d'atterrissages effectués pendant la saison considérée, et une part variable, assise sur le nombre d'opérations de dégivrage. Cette redevance est perçue sur l'aéroport de Paris-Charles de Gaulle où la prestation est fournie par Aéroports de Paris, mais ne l'est pas sur l'aéroport de Paris-Orly où l'activité est assurée par les transporteurs aériens via, le cas échéant, leurs prestataires d'assistance en escale. Son produit s'est élevé à 19 millions d'euros en 2016 ;
- la redevance pour mise à disposition des infrastructures de fourniture d'énergie électrique à 400 Hz pour les aéronefs est fonction de l'alimentation électrique du poste de stationnement (400 Hz ou 50 Hz), de la provenance ou de la destination de l'aéronef (Union européenne ou hors Union européenne), et de sa catégorie de besoin énergétique notamment fonction des équipements techniques du porteur (nombre de prises) ;
- la redevance informatique d'enregistrement et d'embarquement (Crews) est assise sur le nombre de passagers au départ des terminaux ou des parties de terminaux équipés, avec une différenciation entre les passagers hors correspondance et les passagers en correspondance.

Seule la redevance d'assistance aux personnes handicapées et à mobilité réduite (PHMR) de Paris-Orly et de Paris-Charles de Gaulle ne fait pas l'objet d'un plafonnement tarifaire. Elle s'est élevée à 55 millions d'euros en 2016.

Toutes ces redevances, qu'elles soient plafonnées ou non par le CRE, sont présentées dans les comptes consolidés en chiffre d'affaires sous le poste « redevances spécialisées ». Celles-ci se sont élevées en 2016 à 220 millions d'euros (208 millions d'euros en 2015), ce qui représente 7,5 % du chiffre d'affaires du Groupe ADP [2].

Contrat de Régulation Économique pour la période 2016-2020

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

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

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

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

Fixation des tarifs des redevances aéroportuaires

Procédure de fixation annuelle des tarifs

Aéroports de Paris saisit les commissions consultatives économiques des aéroports de Paris-Charles de Gaulle et Paris-Orly d'une part et de l'aéroport de Paris-Le Bourget d'autre part, au moins quatre mois avant le début de chaque période tarifaire. Composée de représentants des usagers aéronautiques, des organisations professionnelles du transport aérien et d'Aéroports de Paris, la Commission consultative économique a notamment pour mission de rendre un avis sur les propositions de modification tarifaire des redevances aéroportuaires et sur les programmes d'investissements. Ensuite, Aéroports de Paris notifie les tarifs des redevances et, le cas échéant, les modulations de celles-ci, deux mois au moins avant le début de chaque période tarifaire d'une part à l'Autorité de supervision indépendante pour les aéroports de Paris-Charles de Gaulle et Paris-Orly et d'autre part au ministre en charge de l'Aviation Civile pour l'aéroport de Paris-Le Bourget ainsi qu'à la Direction générale de la concurrence, de la consommation et de la répression des fraudes. Enfin, les tarifs entrent en vigueur dans le délai d'un mois à compter de leur

[1] *Voir chapitre 9.*

[2] *Avant éliminations intersegments.*

publication à moins que l'Autorité de supervision indépendante, à laquelle la Direction générale de la concurrence, de la consommation et de la répression des fraudes rend un avis motivé, n'y fasse opposition, en cas de manquement aux règles générales applicables aux redevances ou aux stipulations du contrat, dans un délai d'un mois suivant la réception de la notification.

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

Évolution des tarifs des redevances

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

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

En application du Contrat de Régulation Économique 2016-2020, l'évolution des tarifs des redevances (n) est limitée d'une année sur l'autre, à périmètre comparable, par un « taux plafond de base », dont le respect est apprécié au regard d'une recette théorique correspondant à l'application d'une grille tarifaire (n-1) à un trafic de référence (n-2).

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

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

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

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

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

Le facteur TRAF est le facteur correctif lié au trafic

Le scénario de trafic de référence est celui proposé par Aéroports de Paris à la signature du CRE 2016-2020 et correspond à une hypothèse de croissance moyenne du trafic passagers de 2,5 % par an sur la période de 2016-2020. Le risque lié au trafic est partagé entre Aéroports de Paris et les transporteurs aériens sur la base d'un facteur correctif (TRAF). Mesuré sur la base du nombre de passagers et s'appliquant au-delà d'une zone de franchise représentant des évolutions annuelles supérieures ou inférieures de 0,5 point au scénario de trafic de référence, il rentre en vigueur pour la période tarifaire 2018. Il est calculé de telle sorte qu'au-delà de la plage de franchise, 50 % de l'excédent ou 20 % du déficit des recettes prévisionnelles tirées des redevances soient compensés par l'ajustement des tarifs des redevances aéroportuaires dans la limite d'un impact compris entre + 0,2 et - 0,5 pt sur le plafond annuel d'évolution tarifaire des redevances.

En outre, en cas de forte évolution du trafic aérien qui serait supérieure de 102 % à la borne haute de la franchise, Aéroports de Paris pourrait utiliser une partie de l'excédent de revenu issu des redevances au-delà de ce seuil pour contribuer à la réalisation d'investissements de capacité ou de restructuration de terminaux non prévus initialement, ou à l'anticipation de tels projets. A contrario, en cas de faible évolution du trafic aérien qui serait inférieure à 98 % de la borne basse de la franchise, Aéroports de Paris pourrait compenser par une baisse des coûts annuels liée à la non réalisation ou le report de certains investissements une partie du déficit de recettes tirées des redevances aéroportuaires en deçà de ce seuil.

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

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

- ◇ des indicateurs « standard de qualité » correspondants à des services standards rendus par tous les aéroports vis-à-vis de leurs clients compagnies aériennes et passagers. Le système d'incitation associé à ces indicateurs repose uniquement sur une notion de niveau minimum requis, sanctionné le cas échéant par un malus tarifaire, le malus maximum étant de - 0,04 % par indicateur. Sept indicateurs « standard de qualité » ont été retenus dont cinq sont des indicateurs de disponibilité et deux des indicateurs de satisfaction :
  - ◆ disponibilité des électromécaniques,
  - ◆ disponibilité des tapis de livraison bagages,
  - ◆ disponibilité des postes avions,
  - ◆ disponibilité des passerelles,
  - ◆ disponibilité du 400 Hz,
  - ◆ satisfaction vis-à-vis de la propreté,
  - ◆ satisfaction vis-à-vis de l'orientation ;
- ◇ des indicateurs d'« excellence » pour lesquels une amélioration significative est attendue et/ou pour lesquels le niveau visé est un niveau d'excellence en comparaison avec les autres aéroports européens. Le système d'incitation associé à ces indicateurs repose à la fois sur une notion de niveau minimum requis sanctionné par un malus et sur une notion de niveau élevé d'ambition alors récompensé par un bonus. L'amplitude des bonus-malus est de +/- 0,08 % par indicateur. Trois indicateurs d'excellence sont ainsi retenus :
  - ◆ satisfaction vis-à-vis de la correspondance,
  - ◆ satisfaction globale au départ,
  - ◆ satisfaction globale aux arrivées ;
- ◇ l'incitation financière associée à l'ensemble de ces indicateurs repose sur un système de bonus-malus, pouvant représenter jusqu'à environ + 0,24 % / - 0,52 % du produit des redevances chaque année.

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

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

Objectifs prévus dans le CRE 2016-2020 :

- ◇ extension de la Jetée Est de Paris-Orly : 2e trimestre 2016 ;
- ◇ réfection de la piste 4 de Paris-Orly : 4e trimestre 2016 ;
- ◇ jonction « Paris-Orly Nouvel Envol » : 1er trimestre 2018 ;
- ◇ trieur bagages Hall L (TDS3) de Paris-Charles de Gaulle : 2e trimestre 2018 ;

- première phase de réfection de la piste 3 de Paris-Orly : 3e trimestre 2018 ;
- jonction des terminaux B et D de Paris-Charles de Gaulle : 2e trimestre 2019 ;
- jonction de satellites du terminal 1 de Paris-Charles de Gaulle : 2e trimestre 2019.

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

Le facteur INV2 est le facteur d'ajustement lié aux dépenses d'investissements courants, de compétitivité de la plate-forme de correspondance et des processus aéroportuaires, de qualité de service et de développement durable

Comme cela était déjà le cas dans le cadre du CRE 2011-2015, en cas de moindre réalisation du volume d'investissements par rapport à la prévision initiale, un ajustement conduirait à la baisse du plafond tarifaire en compensation d'une partie des coûts annuels épargnés. Ce facteur d'ajustement INV2 a vocation à s'appliquer, le cas échéant, à la période tarifaire 2020, en prenant en compte une éventuelle réduction des dépenses d'investissements du périmètre régulé au titre des enveloppes d'investissements courants, de compétitivité de la plate-forme de correspondance et des processus aéroportuaires et de celles dédiées à la qualité de service et au développement durable. Cette éventuelle réduction est mesurée de manière cumulée sur les années civiles 2016 à 2018 incluses. Dans la mesure où, à fin 2018, les dépenses d'investissements du périmètre régulé au titre de ces enveloppes seraient inférieures à 85 % du montant initialement prévu, 70 % de la différence de coûts induite sur le périmètre régulé et sur la durée du contrat viendraient en minoration du plafond d'évolution des tarifs des redevances de la période tarifaire 2020.

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

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

ÉVOLUTIONS TARIFAIRES DU CRE 2016-2020

Pour la période tarifaire 2016 [1]

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

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

Aéroports de Paris a retenu, pour la période tarifaire 2016, une évolution non homogène des tarifs des redevances principales sur les aéroports de Paris-Charles de Gaulle et Paris-Orly avec des augmentations respectives de 11,8 % et de 15,5 % des redevances d'atterrissage et de stationnement et une diminution de 7,0 % de la redevance par passager. Une réévaluation de la pondération des assiettes jauge et mouvement de la redevance d'atterrissage est également retenue avec la suppression du seuil de 40 tonnes relatif au déclenchement de la part variable de la redevance d'atterrissage, l'application de la part variable dès la première tonne de jauge atterrie et une évolution différenciée de la part fixe et de la part variable de cette même redevance respectivement de + 49,5 % et de - 38,9 %.

Avec effet au 1er avril 2016, Aéroports de Paris a également mis en place une nouvelle redevance afin d'homogénéiser les conditions de tarification du traitement des bagages en correspondance entre les terminaux de l'aéroport de Paris-Charles de Gaulle. La création de la redevance pour mise à disposition des installations de traitement des bagages en correspondance de l'aéroport de Paris-Charles de Gaulle s'accompagne de la suppression des redevances perçues au terminal 1 et au terminal 2 et des loyers contractuels des installations de traitement des bagages en correspondance sur Paris-Charles de Gaulle mais également d'une évolution du périmètre des services assurés au profit des transporteurs aériens. La redevance est assise sur le nombre de passagers en correspondance au départ de l'aéroport de Paris-Charles de Gaulle.

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

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

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

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

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

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

Pour la période tarifaire 2017 [2]

Le taux de plafond de base correspond à une progression des tarifs de référence de + 1,479 % (variation de l'inflation entre août 2015 et août 2016) majorée de 1,25 point à laquelle sont appliqués les ajustements relatifs aux facteurs :

- qualité de service correspondant à un bonus de 0,16 % ;
- investissements (INV1) établi à 0 % lié à l'ouverture de la Jetée Est en avance par rapport à l'objectif assigné dans le CRE.

Le plafond d'évolution des tarifs 2017 est donc de 1,64 % par rapport aux tarifs de référence 2016, soit de 1,68 % par rapport aux tarifs effectifs 2016.

[1] *Voir également chapitre 9 « Faits marquants ».*

[2] *Voir également chapitre 12 « Évènements récents ».*

Dans ce cadre, Aéroports de Paris a soumis à l'homologation de l'ASI les évolutions tarifaires annuelles moyennes suivantes des redevances :

- + 0,97 % sur les aéroports de Paris-Charles de Gaulle et Paris-Orly ;
- + 2,5 % sur l'aéroport de Paris-Le Bourget.

Ces évolutions ont été homologuées le 22 février 2017.

La proposition d'Aéroports de Paris sur les aéroports de Paris-Charles de Gaulle et Paris-Orly consiste en une augmentation des tarifs des redevances principales et accessoires de 1,51 % (hors redevance PHMR) et une diminution significative de la redevance informatique d'enregistrement et d'embarquement (*Crews*).

Elle consiste également en la simplification de la redevance pour mise à disposition des infrastructures de fourniture d'énergie électrique à 400 Hz avec la suppression du critère relatif à la provenance/ destination de l'aéronef.

En outre, Aéroports de Paris reconduit l'ensemble des modulations tarifaires ainsi que les modalités de calcul et les conditions d'attribution 2016 des mesures incitatives au développement du trafic et à une meilleure utilisation des infrastructures. Le plafond 2017 de chacune des trois mesures incitatives s'établit à 5,05 millions d'euros par application de l'indexation de 0,97 % au plafond des mesures considéré en 2016.

Par ailleurs, est également mise en œuvre la modulation de la redevance d'assistance aux passagers handicapés ou à mobilité réduite en fonction du taux de signalement avec un préavis d'au moins 36 heures des compagnies aériennes sur l'aéroport de Paris-Charles de Gaulle.

Révision ou fin anticipée du contrat

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

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

où : PAX (n-1) est le nombre de passagers commerciaux hors transits, embarqués et débarqués sur la période allant du 1er septembre de l'année « n-2 » au 31 août de l'année « n-1 » sur les Aéroports de Paris-Charles de Gaulle et Paris-Orly.

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

N	2017	2018	2019	2020
QTMM(n)	98 420 000	102 876 000	107 215 000	111 856 000
QTmm(n)	94 837 000	95 336 000	95 548 000	95 858 000

Seconde condition : dans l'hypothèse où, à l'issue des années civiles postérieures à 2016, les dépenses d'investissements du périmètre régulé, cumulées depuis le 1er janvier 2016, n'atteindraient pas 75 % du montant prévu.

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

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

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

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

Sûreté

Description de l'activité de sûreté

L'organisation de la sûreté sur les aéroports relève des États qui peuvent en déléguer la mise en œuvre aux exploitants d'aérodromes ou à d'autres intervenants.

Sous l'autorité du préfet compétent et sous le contrôle des services de l'État, Aéroports de Paris est tenu de mettre en place :

- un service d'inspection filtrage de 100 % des passagers (passage sous un portique permettant la détection de masses métalliques) et de tous les bagages de cabine ou effets personnels (examinés au moyen d'un appareil à rayon X). Depuis le 31 janvier 2014, les liquides, aérosols et gels autorisés font l'objet de contrôles réalisés au moyen d'équipements dédiés à la détection d'explosifs pour ce type de produit. Depuis le 1er septembre 2015, les postes d'inspection filtrage sont équipés de nouveaux matériels pour permettre également la détection d'explosifs à la fois sur les passagers et les bagages de cabine ;
- un service d'inspection filtrage des bagages de soute en vertu duquel 100 % des bagages de soute sont inspectés selon des moyens définis par l'État et qui sont essentiellement des appareils de détection d'explosifs généralement intégrés dans le dispositif de traitement des bagages des plates-formes, éventuellement, complété d'équipes cynotechniques ;
- des mesures d'inspection filtrage des personnels et des véhicules à chacun des accès à la zone de sûreté à accès réglementé des aéroports, ainsi que des mesures de contrôle d'accès, en recourant en particulier à la biométrie ;
- des mesures d'inspection filtrage de fournitures ;
- des procédures de sûreté d'utilisation des installations mises à la disposition de ses partenaires (comptoirs d'enregistrement, salles d'embarquement, etc.) ;
- des aménagements spécifiques en aérogares et hors aérogares : séparation physique des flux de passagers au départ et à l'arrivée, vidéo protection des postes d'inspection filtrage et des accès des personnels, clôtures de sûreté, sorties de secours sécurisées, portes et couloirs anti-retour, etc. ;
- des procédures de rondes et surveillances de la frontière sûreté ainsi que du contrôle en PCZAR (partie critique de la zone de sûreté à accès réglementé) des titres de circulation aéroportuaire et des laissez-passer véhicules.

L'ensemble de ces mesures doit être décrit dans un programme de sûreté, établi sur chaque plate-forme par Aéroports de Paris et transmis

pour instruction aux services de l'Aviation Civile. Les programmes de sûreté donnent lieu à la délivrance d'un agrément de sûreté d'une durée maximale de 5 ans par la préfecture compétente. Pour Paris-Le Bourget, le programme de sûreté a été approuvé le 28 juin 2012, pour une durée de 5 ans, Il en est de même pour celui de Paris-Orly, approuvé le 29 mars 2013. Enfin, le programme de sûreté de Paris-Charles de Gaulle a été approuvé le 14 avril 2014, l'agrément prenant fin le 29 mars 2018, afin d'être par la suite instruit conjointement avec celui de Paris-Orly.

Les programmes de sûreté précisent les missions, les lieux, les moyens et les procédures mises en œuvre, et sont complétés par des plans de formations relatifs au recrutement et à la formation des personnes œuvrant dans le domaine de la sûreté, ainsi que des programmes d'assurance qualité qui décrivent notamment le dispositif de contrôle par Aéroports de Paris des entreprises prestataires de sûreté.

Environ 300 personnes sont employées par Aéroports de Paris pour assurer directement les fonctions sûreté et près de 4 700 personnes sont employées par des entreprises prestataires spécialisées pour exercer les missions d'inspection filtrage, dont la filiale Hub Safe. Ces sociétés, à l'exception d'Hub Safe qui contracte de gré à gré en sa qualité de filiale d'Aéroports de Paris, sont sélectionnées par Aéroports de Paris, pour le compte de l'État, à l'issue d'une procédure négociée avec publicité et mise en concurrence.

Financement de l'activité de sûreté

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

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

Par ailleurs, une majoration de 1,25 euro par passager au départ alimente un système de péréquation contribuant au financement de ces activités régaliennes sur les petits aéroports du territoire français dont le trafic annuel est inférieur à 5 millions d'unités de trafic, une unité de trafic étant égale à un passager ou 100 kilogrammes de fret ou de courrier à l'embarquement ou au débarquement. Depuis la loi de finances rectificative pour 2013 (loi n°2013-1279 du 29 décembre 2013 modifiant l'article 1609 quatervicies du Code général des impôts), Aéroports de Paris, en tant que groupement d'aérodromes ne bénéficie plus du système de péréquation pour le financement des mesures de sûreté pour les aérodromes de Pontoise, Toussus-le-Noble et Issy-les-Moulineaux.

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

Aéroports de Paris fournit aux ministres chargés de l'aviation et du budget les données relatives aux coûts exposés pour l'année en cours, l'année précédente et les années suivantes, nécessaires à la fixation du taux de la taxe. L'administration notifie ensuite à Aéroports de Paris les données retenues pour la fixation du taux de la taxe. Les activités de sécurité et de sûreté ne peuvent être, en cumul pluriannuel, ni bénéficiaires ni déficitaires. Les revenus liés à la sûreté et à la sécurité aéroportuaires au titre de l'année 2016 s'élèvent à 480 millions d'euros.

À la suite des attentats du 11 septembre 2001 aux États-Unis, le renforcement des mesures de sûreté a conduit à la hausse particulièrement rapide des dépenses de sûreté et autres missions d'intérêt général financées par la taxe d'aéroport (comptabilisée en « Revenus liés à la sûreté et sécurité aéroportuaires ») qui sont passées de 174 millions d'euros en 2002 à 480 millions d'euros en 2016 sur les aéroports de Paris-Charles de Gaulle, Paris-Orly et Paris-Le Bourget dont près de 89 % pour la sûreté. Elles sont constituées notamment de charges de sous-traitance, de charges de personnel, d'amortissements des immobilisations et de charges de maintenance.

Commerces et services

Ce segment regroupe l'ensemble des activités commerciales (boutiques, bars et restaurants, parcs de stationnement, locations en aérogares notamment) du Groupe ADP ainsi que les activités de publicité (Média Aéroports de Paris [1]) et les activités des co-entreprises de distribution commerciale en aéroports (Société de Distribution Aéroportuaire et Relay@ADP) et de restauration (EPIGO). Le résultat de ces dernières est comptabilisé selon la méthode de la mise en équivalence à hauteur du pourcentage de détention du capital.

(en millions d'euros)	**2016**	**2015 retraité**	**2016/2015**
Chiffre d'affaires	941	935	+ 0,7 %
EBITDA	527	540	- 2,3 %
Quote-part de résultat des MEE opérationnelles	1	8	- 7 M€
Résultat opérationnel courant (yc MEE opérationnelles)	409	440	- 7,1 %

Description générale de l'activité commerciale

Les activités commerciales d'Aéroports de Paris désignent les activités payantes s'adressant au grand public : passagers, accompagnants et personnels travaillant sur les plates-formes. Elles comprennent par exemple les boutiques, les bars et restaurants, les banques et bureaux de change, les loueurs de voitures, la régie publicitaire, et de façon générale tout autre service payant (Internet, stations-service, etc.).

Au cœur de la dynamique de développement du Groupe ADP, les activités commerciales contribuent à la performance économique et à l'attractivité de ses installations. Aéroports de Paris intervient en tant que bailleur, aménageur, promoteur et gestionnaires d'activités commerciales au travers des co-entreprises Société de Distribution Aéroportuaire, Relay@ADP, et EPIGO.

[1] *Media Aéroports de Paris, qui gère la publicité en aérogare, est consolidé par intégration globale depuis 2016.*

Décomposition du chiffre d'affaires

(en millions d'euros)	**2016**	2015 retraité	2016/2015
Chiffre d'affaires	**941**	**935**	**+ 0,7 %**
Activités commerciales	449	451	- 0,5 %
Parcs et accès	175	176	- 0,7 %
Prestations industrielles	133	133	+ 0,6 %
Recettes locatives	146	141	+ 3,6 %
Autres produits	38	34	+ 11,8 %

Loyers perçus par les activités commerciales

(en millions d'euros)	**2016**	2015 retraité	2016/2015
Activités commerciales (loyers)	**449**	**451**	**- 0,5 %**
Boutiques côté piste	299	311	- 4,0 %
Boutiques côté ville	18	15	+ 21,4 %
Bars et restaurants	39	31	+ 24,6 %
Publicité	50	49	+ 3,6 %
Banques et change	19	22	- 13,6 %
Loueurs	14	13	+ 6,5 %
Autres	11	11	- 1,9 %

Les activités commerciales exploitées côté ville se trouvent en amont des filtres de contrôle (douanes, police aux frontières, postes d'inspection-filtrage) et toute personne peut y effectuer des achats. Les activités commerciales exploitées côté pistes se trouvent au-delà des filtres de contrôle. La zone côté pistes inclut d'une part des espaces appelés « zone Schengen », qui ne donnent plus lieu au passage de la police des frontières et d'autre part à la « zone internationale », dans laquelle les passagers des vols internationaux à destination de tous les pays hors Union européenne, ou à destination des territoires d'Outremer (DOM COM), peuvent acheter des produits en *duty free* (hors taxes).

Les loyers des activités commerciales correspondent aux revenus assis sur le pourcentage de chiffre d'affaires des points de vente en aérogares, y compris co-entreprises et Média Aéroports de Paris.

BOUTIQUES CÔTÉ PISTES ET BOUTIQUES CÔTÉ VILLE

L'offre de boutiques proposée dans les aérogares d'Aéroports de Paris est organisée autour de deux grandes catégories :

- les activités stratégiques, qui incarnent le positionnement « *The ultimate parisian shopping & dining experience* », et qui représentent les meilleures rentabilités surfaciques [1] : la Beauté (parfums et cosmétiques), la Mode & Accessoires et l'Art de Vivre (gastronomie, confiserie, vins et spiritueux). Aéroports de Paris a fait progressivement le choix de faire opérer ces activités par Société de Distribution Aéroportuaire [2] qui est co-détenue par Lagardère Duty Free (une société du groupe Lagardère), et qui opère notamment les activités de Beauté, Alcool, Tabac ainsi qu'une partie de la Gastronomie et de la Mode & Accessoires ;
- les activités de loisirs et de commodité : Presse, Librairie, Photo-Vidéo-Son, Souvenirs, Cadeau, Jouet et les Pharmacies. Sur une partie de ce périmètre existe depuis le 4 août 2011 une co-entreprise, Relay@ADP [2], qui opère les activités de Presse, Librairie, *Convenience* et Souvenirs, et qui est détenue à 49 % par Aéroports de Paris, 49 % par Lagardère Travel Retail et 2 % par Société de Distribution Aéroportuaire.

Le Groupe ADP utilise un indicateur, le chiffre d'affaires par passager, ou CA/PAX, afin de permettre une meilleure distinction entre la performance relative à la dynamique commerciale, reflétée dans le chiffre d'affaires des boutiques côté pistes, et la performance relative à la négociation commerciale du gestionnaire d'aéroports, reflétée dans les loyers commerciaux. Le CA/PAX est calculé comme le chiffre d'affaires total réalisé par les boutiques côté pistes divisé par le nombre de passagers au départ (48,4 millions de passagers au 31 décembre 2016).

CA/PAX *(en euros)*	**2016**	2015	2016/2015
Zone duty Free	33,3	36,2	- 8,1 %
Zone duty Paid	7,1	7,3	- 2,9 %
TOTAL	**18,2**	**19,7**	**- 8,0 %**

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

[2] *Activité décrite dans le paragraphe Activités des co-entreprises.*

BARS ET RESTAURANTS

Les bars, restaurants et autres services marchands payants ont été, jusqu'en 2015, principalement exploités par des tiers, même si Relay@ ADP a ouvert en décembre 2012 une première unité de restauration sous enseigne Kayser. Depuis le 1er février 2016, une co-entreprise, EPIGO, détenue à 50 % par Aéroports de Paris et à 50 % par Select Service Partner (SSP) est devenue opératrice de restauration rapide sur plusieurs terminaux de Paris-Charles de Gaulle.

Aéroports de Paris perçoit des gestionnaires de ces bars et restaurants un revenu essentiellement assis sur le chiffre d'affaires de l'activité considérée. Pour Aéroports de Paris, les revenus tirés des activités commerciales sont en conséquence fortement liés au chiffre d'affaires brut réalisé en caisse par les exploitants.

PUBLICITÉ

Les activités publicitaires réalisées sur les plates-formes du Groupe ADP sont gérées par la société Média Aéroports de Paris, SAS de droit français créée en juin 2011 et détenue à 50 % par le Groupe ADP et 50 % par JC Decaux France SAS. Elle est intégrée globalement depuis 2016. Média Aéroports de Paris est destinée à exploiter et commercialiser, à titre principal, des dispositifs publicitaires, et, à titre accessoire, un média télévisuel dédié à la relation passager/aéroport, sur les aéroports exploités par le Groupe ADP en Île-de-France.

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

Les modalités de gouvernance et d'exclusion du coassocié sont similaires à celles applicables à Société de Distribution Aéroportuaire [1]. En outre, les actions de la société Média Aéroports de Paris sont inaliénables pendant 9,5 années, *i.e.* jusqu'en décembre 2019.

BANQUES ET CHANGE, LOUEURS ET AUTRES ACTIVITÉS COMMERCIALES

Aéroports de Paris perçoit des revenus issus des loueurs de véhicules, des activités de banque et change et de plusieurs services payants (emballage et consigne bagages, téléphonie…). Les recettes locatives correspondent aux loyers de location d'espaces hors commerces, au sein des terminaux.

Stratégie en matière d'activité commerciale

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

- un positionnement marketing « *The Ultimate Parisian shopping and dining experience* », qui se décline sur l'offre (centrée sur 3 familles de produits clés, avec la présence systématique des marques françaises iconiques : Beauté, Mode et Accessoires et Art de vivre), sur la conception et le design des espaces commerciaux, conçus comme des vitrines de Paris, et sur l'ambition en termes de qualité de service. Cette stratégie est accompagnée d'une croissance de la surface totale dédiée aux commerces (bars et restaurants, boutiques en zone côté ville et en zone côté piste) ;
- une création de notoriété en amont de l'arrivée à l'aéroport, notamment les marchés les plus porteurs (Chine tout particulièrement) ;
- un modèle économique unique, avec principalement deux types d'opérateurs : des co-entreprises, détenues à 50 % par Aéroports de Paris et à 50 % par un spécialiste du métier considéré, ainsi que des marques en direct. Ce modèle économique assure à Aéroports de Paris un très bon niveau de contrôle sur la mise en œuvre de sa stratégie.

Cette stratégie a permis à Aéroports de Paris de bénéficier d'une progression continue du CA/PAX de 2006 à 2015, passant de 9,8 euros à 19,7 euros à fin 2015. Lors de l'année 2016, marquée par un contexte de décroissance du tourisme à Paris, notamment des nationalités les plus contributrices (Chine, Japon, Russie), le chiffre d'affaires par passager a baissé de 8,0 %, à 18,2 euros. Cette baisse est néanmoins plus contenue que celle subie par les grands acteurs du retail touristique parisien.

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

Dans le cadre de CONNECT 2020 [2], Aéroports de Paris souhaite consolider et poursuivre le développement de ses activités commerciales, à travers trois priorités stratégiques :

- proposer l'expérience ultime parisienne en shopping et en restauration, rendue possible par :
  - l'homogénéisation de l'offre au sein des terminaux internationaux, grâce à 6 projets majeurs à Paris-Orly et à Paris-Charles de Gaulle entre 2016 et 2020. Les premiers jalons 2016 de cet axe majeur de développement ont été tenus, avec notamment à Paris-Charles de Gaulle, l'ouverture des premières étapes de la refonte du hall K du terminal 2E, et la finalisation de la refonte de la zone internationale du terminal 1 (étape intermédiaire en attente du projet de liaison des satellites internationaux),
  - la poursuite de l'enrichissement du portefeuille de marques, notamment sur les 3 familles stratégiques (Beauté, Mode & Accessoires et Art de Vivre à la française). Au cours de l'année 2016, plusieurs nouvelles marques ont enrichi notre portefeuille, avec notamment l'ouverture de la première boutique Saint Laurent au terminal 1 de Paris-Charles de Gaulle. Le portefeuille de marques a aussi été fortement enrichi en 2016 sur la restauration, tant via l'arrivée de grandes marques internationales comme Prêt à Manger (terminal 3) que via l'ouverture de deux nouveaux restaurants de chefs : CUP, au terminal Sud de Paris-Orly, par le chef Gilles Choukroun, et Café Eiffel au terminal 1 de Paris-Charles de Gaulle, par le chef Michel Rostang et ses filles ;

    Il est à noter que 53 nouveaux points de vente ont été ouverts au cours de l'année 2016. En complément de ces ouvertures, et pour dynamiser l'activité commerciale, de très nombreux points de vente temporaires ont également été ouverts, tant en commerce qu'en restauration ;
  - une différentiation durable par rapport aux concurrents sur la qualité de service ;
- développer la notoriété en amont de l'arrivée sur les aéroports, à travers des actions ciblées sur les voyageurs réguliers *(frequent flyers)* et la clientèle internationale ;
- continuer à tirer le meilleur parti du modèle économique, en déployant celui-ci sur l'univers de la restauration (via la création de la co-entreprise de restauration rapide avec SSP, EPIGO), et en élargissant de manière raisonnée le champ d'action des co-entreprises en dehors de nos plates-formes.

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

[1] *Voir infra*

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

Évolution de la surface totale dédiée aux commerces

(en milliers de m²)	2016	2015
Boutiques côté piste	30	30
Dont en zone internationale	*24*	*24*
Dont en zone Schengen	*6*	*6*
Boutiques côté ville	6	5
Bars et restaurants	21	24
TOTAL	**57**	**59**

L'année 2016 a été marquée par le retrait des surfaces des bars et restaurants de 10 % du fait de la fermeture des points de vente à faible productivité de la zone supérieure du terminal Sud de Paris-Orly. Ce retrait a été partiellement compensé par la progression des surfaces des boutiques, portée par la croissance des surfaces des boutiques côté ville et côté pistes en zone Schengen.

Activités des co-entreprises

Les co-entreprises paient un loyer assis sur leur chiffre d'affaires au Groupe ADP, qui est comptabilisé en activités commerciales. La quote-part de résultat des co-entreprises est comptabilisée en mise en équivalence opérationnelle, entre l'EBITDA et le résultat opérationnel courant (ROC) dans les états consolidés du Groupe ADP.

S'agissant de Média Aéroport de Paris, SAS de droit français créée en juin 2011, bien que détenue à 50/50 par Aéroports de Paris et JC Decaux France SAS et gérée opérationnellement de manière conjointe, Aéroports de Paris considère exercer un contrôle comptable en raison de la clause des statuts de Média Aéroports de Paris qui lui permet d'exercer une option d'achat de titres détenus par le partenaire à la fin de la procédure prévue en cas de désaccord. Son activité est décrite dans la partie « Décomposition du chiffre d'affaires ».

S'agissant des autres partenariats (Société de Distribution Aéroportuaire, Relay@ADP, EPIGO), le Groupe ADP exerce un contrôle conjoint à la fois opérationnel et comptable.

(en millions d'euros)	2016	2015 retraité	2016/2015
Chiffre d'affaires des co-entreprises (100 %)	**808**	**782**	**+ 3,4 %**
Société de Distribution Aéroportuaire	*689*	*708*	*- 2,8 %*
Relay@ADP	*73*	*74*	*- 1,3 %*
EPIGO	*47*	-	-
Résultat net des co-entreprises (100 %)	**3**	**22**	**- 87,0 %**
Société de Distribution Aéroportuaire	*7*	*18*	*- 64,4 %*
Relay@ADP	*3*	*3*	*+ 3,5 %*
EPIGO	*(7)*	-	-

Société de Distribution Aéroportuaire

PRÉSENTATION

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

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

Le Groupe ADP et Lagardère Duty Free ont mis en place un pilotage bipartite et équilibré au travers de plusieurs organes de gouvernance :

- une Présidence assurée par une personne morale, la SARL ADPLS Présidence, dont les deux cogérants sont d'une part un représentant de Lagardère Services, et d'autre part un représentant du Groupe ADP ;
- un organe collégial dénommé « Conseil », qui est composé de quatre représentants de chacun des deux associés, ainsi que de la Présidence de la Société de Distribution Aéroportuaire ;
- et une Direction générale, avec pour rôle d'assurer la gestion opérationnelle de la Société.

STRATÉGIE

Société de Distribution Aéroportuaire a pour ambition de créer l'expérience « ultime » de shopping parisien sur les segments de produits dont elle a la responsabilité. Pour ce faire, elle exploite des boutiques soit sous ses propres enseignes (BuY Paris Duty Free pour la Beauté, l'Art de vivre et le Tabac, et BuY Paris Collection pour la Mode & Accessoires), soit

des enseignes de marques reconnues et au cœur du positionnement, notamment dans les segments de la Gastronomie et de la Mode & Accessoires, et du photo-son-vidéo (via l'enseigne FNAC).

À fin 2016, Société de Distribution Aéroportuaire gère 156 boutiques sur une surface totale de 24 080 m² sur l'ensemble des terminaux de Paris-Charles de Gaulle et Paris-Orly.

Relay@ADP

PRÉSENTATION

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

À fin 2016, Relay@ADP gère 65 boutiques sur une surface totale de près de 7 100 m² sur l'ensemble des terminaux de Paris-Charles de Gaulle et Paris-Orly.

STRATÉGIE

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

- l'ouverture de magasins de grande taille sous enseigne Relay permettant la mise en place de plusieurs axes de différenciation d'offre autour de l'univers du voyageur. Relay@ADP a inauguré en mai 2013 ce nouveau concept de magasin au terminal Ouest de Paris-Orly ;
- la Diversification de l'offre, notamment autour du souvenir de Paris (via l'enseigne Air de Paris, présente soit sous forme de magasin, soit sous forme de corners dans les magasins Relay).

EPIGO

PRÉSENTATION

Le Groupe ADP et Select Service Partner ont créé en décembre 2015 EPIGO, SAS de droit français et co-entreprise destinée à aménager, exploiter et développer des points de vente de restauration rapide. Cette nouvelle entité a commencé à opérer le 1er février 2016 et exploite pour une durée de 9 ans, plus de 30 points de vente notamment sur les terminaux 2D, 2E (hall K et hall L), 2F, 1 et 3 de l'aéroport Paris-Charles de Gaulle. Le partenaire Select Service Partner a été retenu au terme d'une consultation publique.

Chacun des partenaires détient 50 % du capital et a droit à 50 % dans les bénéfices et les réserves de la Société. Les actions de la société EPIGO sont inaliénables pendant 9 années, i.e. jusqu'en décembre 2024. Par ailleurs, les statuts de la Société offrent à chacun des associés la possibilité de provoquer l'exclusion de l'autre associé et la cession forcée de ses actions en cas de violation d'une clause statutaire, de mise en redressement judiciaire ou de réduction du capital de l'associé concerné en dessous du minimum légal. En outre, le Groupe ADP bénéficie de la possibilité de provoquer l'exclusion de Select Service Partner en cas de modification de son contrôle ou en cas de résiliation ou expiration de l'ensemble des contrats conclus avec Aéroports de Paris fixant les conditions d'occupation par la Société du domaine aéroportuaire sur l'aéroport Paris-Charles de Gaulle.

Le Groupe ADP et Select Service Partner ont mis en place un pilotage bipartite et équilibré au travers de plusieurs organes de gouvernance :

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

STRATÉGIE

À travers cette société commune, l'ambition d'Aéroports de Paris est d'améliorer encore l'accueil et les services proposés aux passagers, qui disposeront ainsi d'une offre diversifiée et renouvelée autour d'enseignes leaders internationales et de marques incarnant le meilleur de la gastronomie française.

Prestations industrielles

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

L'offre de services aux usagers

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

Information aux passagers

Les passagers utilisant les plates-formes parisiennes du Groupe ADP ont à leur disposition une ligne téléphonique (le 39 50) disponible 24h/24 et 7 jours sur 7 sur laquelle ils peuvent soit se laisser guider par le serveur vocal interactif afin d'obtenir rapidement des informations, soit être en contact direct avec l'un de nos agents.

Afin de faciliter la connexion des passagers, Hub One, filiale du Groupe ADP, a déployé un réseau Wifi permettant au grand public de se connecter gratuitement à Internet. Près d'une centaine de bornes d'information tactiles en 11 langues ont également été mises en place à Paris-Orly et à Paris-Charles de Gaulle.

Pour s'adapter à l'utilisation croissante des smartphones, le site Web s'adapte au format mobile. L'application Paris Aéroport, disponible en 11 langues pour IPhone et Android (plus de 1 million de téléchargements) évolue également, pour aider les passagers à préparer sereinement leur voyage :

- organiser le voyage : grâce à la fonctionnalité « Mon Assistant de voyage », le passager retrouve en un clic toutes les informations essentielles de chez lui jusqu'à la porte d'embarquement : statut du vol, terminal, zone d'enregistrement, porte d'embarquement. Il a accès à un comparatif des moyens d'accès à l'aéroport avec temps de trajet et tarifs ainsi qu'à une sélection d'offres commerciales, services du terminal et même à la météo de sa destination ;
- gagner du temps : le nouveau module de réservation parking permet de réserver en 3 clics avec paiement simplifié grâce à la mémorisation de la carte bancaire. Le passager accède aux informations de son vol via le scan de la carte d'embarquement ou via l'historique des recherches horaires ;
- être informé en temps réel : comme sur un smartphone, le passager retrouve sur son Apple Watch l'essentiel des informations nécessaires à son voyage et visualise le code d'accès de sa réservation parking associée à l'assistant de voyage favori directement sur l'écran ainsi que toutes les notifications de ses vols.

Le magazine Paris Worldwide, ainsi que son application mobile disponible sur smartphones Apple et Android, proposent aux passagers des informations touristiques et culturelles sur Paris et mettent en avant les

offres commerciales et l'actualité des aéroports parisiens. En complément, une chaîne de télévision est diffusée en aérogare sur plus de 200 écrans.

Programme de fidelité

En 2016, le Groupe ADP a lancé son nouveau programme de fidélité « My Paris Aéroport ». Ce programme gratuit, ouvert à tous et 100 % digital permet de mieux connaître et récompenser nos clients les plus fréquents. Il propose un ensemble de services pour faciliter leur parcours comme le Wifi haut débit gratuit, des réductions permanentes et points convertibles en bons d'achat dans les boutiques partenaires et les parkings, des avantages chez nos partenaires (location de voitures, change de devises, services bagages, etc.), et des invitations pour des événements culturels parisiens. La carte de fidélité dématérialisée est accessible dans l'application Paris Aéroport.

Accueil

Côté ville sont présents dans tous les terminaux des comptoirs d'accueil et d'information accessibles aux personnes handicapées ou à mobilité réduite ainsi que des comptoirs d'information entièrement dédiés à l'information touristique en partenariat avec le Comité Régional du Tourisme d'Ile de France.

En 2016, les actions visant à améliorer la qualité de l'accueil, diffuser la culture client et associer la communauté aéroportuaire sur ces sujets se poursuivent sous l'impulsion de l'Université du Service (UDS) comme, par exemple le partage du référentiel Accueil et Relation Clients avec les partenaires sous-traitants d'accueil/prévenance, la co-construction de modules pour intégrer les spécificités culturelles pour mieux accueillir les clients (notamment aux postes d'inspection filtrage avec la filiale Hub Safe), les forums du service avec l'ensemble des partenaires des terminaux pour mobiliser autour de la chaîne de service et des objectifs de qualité (associant compagnies, assistants, Direction Police aux Frontières, etc.).

Par ailleurs, afin d'accompagner le déploiement de la nouvelle marque et le programme d'engagements Voyageurs associé, un module de e-learning dédié a été conçu et mis à disposition de l'ensemble des salariés du groupe et des conférences ont été organisées pour l'ensemble des collaborateurs sur les aéroports de Paris-Orly et Paris-Charles de Gaulle.

En parallèle, d'autres projets relatifs à l'accueil et l'hospitalité sont pilotés par l'Université du Service :

- le projet des « Signatures Relationnelles », dont l'enjeu est de permettre à chaque collaborateur d'incarner vis à vis de tous les clients notre promesse « Paris vous aime » au travers de gestes, de mots et d'attitudes cohérentes avec les valeurs de service (chaleur, audace, élégance et attention) ;
- l'évolution des espaces d'accueil et d'information vers un concept en accord avec les attentes et comportements des clients.

Enfin, les onze salles de conférence de l'UDS, réparties sur 2 000 m² au cœur de Paris-Charles de Gaulle, sont au service du groupe, des partenaires et des clients pour tout événement (réunion, séminaire, formation, etc.).

Confort

Le Groupe ADP facilite l'accès aux aéroports de et vers Paris. Avec le nouveau service premium Le Bus Direct, en association avec Keolis, le Groupe ADP met à disposition des passagers une nouvelle flotte de 50 bus climatisés, en complément des autres lignes existantes, notamment Roissybus et Orlybus. Les principaux services mis à la disposition des passagers sont le wifi et des prises USB à bord, un service de bagagistes en station, de l'information en temps réel sur les temps d'attente et les éventuelles perturbations accessibles sur le site lebusdirect.com et à chaque arrêt, la possibilité de télécharger le titre de transport sur smartphone.

Une fois dans l'enceinte de l'aéroport, les passagers, quel que soit leur profil, peuvent se divertir ou se détendre. L'ensemble des salles d'embarquement bénéficient d'une offre de jeux, avec un accent particulier vis-à-vis des familles :

- les enfants profitent d'espaces de jeux « Disney » ou sur le thème des métiers de l'aéroport ;
- enfants et parents se défient seuls ou en famille sur les consoles PS4 et retrouvent les héros des premiers jeux vidéo iconiques des années 80 grâce au concept arcade *gaming* ;
- Les familles accompagnées d'enfant de 0 à 3 ans peuvent accéder à une nouvelle offre de service, le « salon bébé » (« *baby lounge* »). Cet espace de 42 m² permet aux familles de faire dormir leurs enfants (berceaux), les nourrir (chauffe biberon) et de se reposer. Ce 1er espace mis en place au cœur de l'extension de la jetée Est du terminal Sud de Paris-Orly depuis mars 2016 est fortement plébiscité par les passagers et a vocation à être déployé dans les terminaux.

Par ailleurs, les passagers peuvent profiter d'une offre culturelle variée :

- les musiciens débutants ou confirmés pourront s'improviser concertistes sur les pianos mis gracieusement à leur disposition ;
- un Espace Musées gratuit est proposé aux passagers dans le hall M du terminal 2E pour découvrir des œuvres originales prêtées par les plus grands musées français. Des expositions sont organisées tout au long de l'année dans les deux aéroports en partenariat avec notamment le musée du Louvre, le musée d'Orsay et le château de Versailles ;
- les passagers peuvent profiter gratuitement de mini-salons pour regarder des films ou des séries, pour écouter leur musique favorite grâce à des play list thématiques, ou encore lire la presse quotidienne ou des magazines. Sept salons Multimédias sont installés au terminal Sud de Paris-Orly, au terminal 2G et au satellite 4 du terminal 1, ainsi qu'au hall M du terminal 2E de l'aéroport de Paris-Charles de Gaulle.

Les passagers en correspondance sur Paris-Charles de Gaulle peuvent désormais profiter des 1 000 m² du centre de correspondance longue Instant Paris situé dans le hall L du terminal 2E avec notamment l'accès gratuit à une bibliothèque, un espace Kapla, une grande table de travail, des écrans multimédias pour lire la presse, regarder des films ou des séries, écouter de la musique, une « Charge Box » pour recharger leurs appareils électroniques en toute sécurité dans une ambiance Haussmannienne de calme, de confort et d'élégance. Un hôtel « YOTEL » de 80 chambres leur permet de dormir dans un vrai lit quelques heures ou toute une nuit ou simplement de prendre une douche. Enfin, un espace de restauration offre un vaste choix de restauration chaude ou froide à emporter ou à consommer sur place.

Fluidité

Un dispositif d'affichage en temps réel du temps d'attente a été déployé dans la majorité des postes inspection filtrage. Les passagers peuvent maintenant visualiser à tout moment leur temps de passage sur les panneaux d'affichage en amont de ces zones. Dans le cadre des engagements voyageurs lancés au printemps 2016, le Groupe ADP s'engage à réduire les temps d'attente : la durée d'attente avant le contrôle de sûreté n'excède pas 10 minutes dans 90 % des cas.

Ont été renouvelés pour les parents accompagnés d'enfants des postes inspection filtrage dédiés aux familles à Paris-Orly et à Paris-Charles de Gaulle lors de chaque congé scolaire. À cette occasion, chaque enfant a reçu un livret de jeux inédits mettant en scène des personnages de dessins animés à l'aéroport.

Par ailleurs, le système PARAFE (Passage Automatisé Rapide des Frontières Extérieures), mis en place en collaboration avec le ministère de l'Intérieur, de l'Outre-Mer, des Collectivités territoriales et de l'Immigration permet à présent de passer la frontière plus rapidement, de manière autonome et entièrement gratuite à l'aide de sas automatiques, grâce au passeport électronique et à l'apposition de l'empreinte digitale. De plus, un test d'expérimentation pour le recours à la technologie de reconnaissance faciale est en cours à Paris-Charles de Gaulle. Les résultats de ce test devraient être connus dans le courant du 1er semestre 2017 et il appartiendra au Ministère de l'Intérieur de valider ou pas le procédé. Dans tous les cas, les nouveaux sas seront compatibles avec les technologies de reconnaissance des empreintes digitales et/ou de reconnaissance faciale.

Ce recours au système Parafe II permettra d'atteindre le double objectif d'assurer une meilleure fluidité des passages aux contrôles frontières tout en garantissant un niveau très élevé de fiabilité.

Immobilier

(en millions d'euros)	**2016**	2015 retraité	2016/2015
Chiffre d'affaires	263	265	- 0,8 %
Chiffre d'affaires externe (réalisé avec des tiers)	*211*	*213*	*- 1,2 %*
Chiffre d'affaires interne	*52*	*52*	*+ 0,9 %*
EBITDA	149	164	- 9,0 %
Résultat opérationnel courant	105	105	-

Présentation de l'activité

Les activités immobilières hors terminaux constituent un axe stratégique de développement et sont devenues un des éléments de croissance pour le groupe, avec un cycle économique distinct des autres activités du Groupe ADP. Le fort potentiel de développement, provenant des importantes réserves foncières de la Société, d'une densité encore faible sur certains quartiers et d'un potentiel de réversion des terrains occupés, est un levier important de création de valeur pour le Groupe ADP.

En tant que propriétaire foncier et aménageur, le Groupe ADP aménage et viabilise les terrains qui seront mis ensuite à la disposition d'investisseurs ou d'utilisateurs en contrepartie du paiement d'un loyer. Le Groupe ADP intervient également en tant que développeur ou investisseur, en réalisant des programmes immobiliers pour ses besoins propres ou destinés aux entreprises désireuses de s'implanter sur ses plates-formes.

En tant que propriétaire immobilier, le Groupe ADP assure la gestion de ses actifs (stratégie commerciale, réhabilitation, rénovation), sa gestion locative (commercialisation, relations locataires, loyers et charges, obligations réglementaires, la gestion de l'entretien et des réparations) et offre des services complémentaires aux locataires (dépannage, gardiennage, nettoyage).

Les actifs immobiliers sont répartis en deux classes complémentaires :

- l'immobilier aéroportuaire, qui regroupe les terrains ou bâtiments destinés à toute activité aéroportuaire hors terminaux ou nécessitant un accès direct aux pistes comme les hangars de maintenance avion, les messageries cargo de premier front ou les bâtiments industriels (restauration...) ;
- l'immobilier de diversification, qui regroupe les terrains ou bâtiments ne disposant pas d'accès direct aux pistes ou pour lesquels cet accès n'est pas indispensable au fonctionnement de l'activité hébergée, comme les bureaux, les hôtels, l'immobilier commercial, les locaux d'activité et les entrepôts. Ces activités immobilières sont exclues du périmètre de régulation depuis le 1er janvier 2011.

Aéroports de Paris fournit ces prestations immobilières à des clients de secteurs d'activités variés, comme Air France-KLM, FedEx, Unibail-Rodamco, AUDI, Accor, La Poste, Bolloré Logistics, Kuehne+Nagel, DHL, groupe AUCHAN, Casino, FNAC, Dassault, Servair. Les dix premiers clients représentent environ 60 % du chiffre d'affaires externe en 2016. Les baux sont principalement de longue durée, limitant ainsi les risques locatifs. Ainsi, au 31 décembre 2016, plus de 55 % des baux en valeur présentaient une date de maturité égale ou supérieure à 9 ans. Sur les terrains loués, des baux à construction ou emphytéotiques peuvent aller jusqu'à 70 ans. Sur les bâtiments loués, il s'agit de baux commerciaux ou de baux civils.

Le domaine foncier dédié à l'activité immobilière

Aéroports de Paris est propriétaire de l'ensemble de son domaine foncier qui s'étend sur 6 686 hectares, dont 4 601 hectares réservés pour les activités aéronautiques, 775 hectares de surfaces non exploitables et 1 310 hectares dédiés aux activités immobilières.

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

(en hectares)	Aéronautique	Diversification	Total
Surfaces dédiées à l'immobilier	**444**	**866**	**1 310**
Réserves foncières	63	360	423
Terrains d'emprise des bâtiments ADP	245	66	311
Terrains loués à des tiers	136	440	576

Les réserves foncières accueillent des projets compatibles avec les règles d'urbanisme en vigueur dans les communes d'implantation (SDRIF, CDT, PLU [1],...).

Après une forte consommation des réserves foncières en 2015, l'année 2016 a permis de les reconstituer pour 42 hectares principalement par mutation d'emprises aéronautiques désaffectées. Les principales reconstitutions de réserves foncières concernent Paris-Orly pour 16,8 hectares essentiellement en Zone industrielle Nord située à proximité immédiate de la future gare Pont de Rungis de la ligne 14 du Grand Paris Express, ainsi que sur les aérodromes d'aviation générale de Saint-Cyr l'École et de Lognes pour 24 hectares.

Les terrains loués à des tiers sont situés sur les aéroports Paris-Charles de Gaulle, Paris-Orly et Paris-Le Bourget et les aérodromes d'aviation générale. Près de 20 % des terrains loués aux tiers sont liés à l'aéroportuaire sur l'aéroport de Paris-Charles de Gaulle, 10 % sur l'aéroport de Paris-Orly et 60 % sur l'aéroport de Paris-Le Bourget et les aérodromes d'aviation générale.

En 2016, le patrimoine dédié à l'activité immobilière est valorisé à 2 642 millions d'euros, dont 2 349 millions d'euros en immeubles de placement comme détaillé dans la note 6.3.2 des comptes consolidés du Groupe [2]. Cette valorisation intègre pour près de 300 millions d'euros les immeubles occupés par Groupe ADP pour ses besoins propres, les actifs portés par les filiales mises en équivalence et les actifs retraités selon les normes IFRS en contrat de location financement.

Bâtiments loués

En 2016, 4 700 m² du centre de maintenance d'engins ont été construits pour Aérolima.

La surface utile commercialisable à fin 2016 se monte à 1 025 000 m². Le taux d'occupation s'élève à plus de 92 %.

[1] *Schéma Directeur de la Région Île-de-France, Conseil Développement tertiaire, Plan Local d'Urbanisme.*

[2] *Voir chapitre 20.*

Les surfaces utiles louées se décomposent comme suit :

(en milliers de m²)	Aéronautique	Diversification	Total
Surfaces louées	**562**	**463**	**1 025**
Bâtiments de fret	204	6	211
Hangars de maintenance	312	1	313
Locaux d'activité et logistique	17	102	119
Bureaux	8	126	134
Locations internes	9	149	158
Autres bâtiments	12	78	90

Positionnement de l'activité immobilière

Le Groupe ADP dispose d'une position concurrentielle de premier plan sur le marché immobilier francilien grâce aux atouts suivants :

- des réserves foncières importantes : la possibilité de proposer de grandes emprises foncières d'un seul tenant dans des quartiers largement connectés à l'aéroport présente une opportunité pour des entreprises cherchant à regrouper en proche banlieue parisienne de grandes surfaces de bureaux, d'entrepôts ou de messageries ;
- des actifs de qualité : détenus en pleine propriété, les terrains sont mis à disposition des tiers dans le cadre de baux de longue durée et répartis sur trois plates-formes complémentaires ;
- une situation géographique privilégiée par la proximité de Paris et la situation des actifs et des terrains au cœur de deux des trois plus grands pôles économiques de l'Île-de-France, moteur essentiel de l'économie régionale et nationale ;
- une amélioration à terme de la desserte par les transports en communs : grâce à la réalisation de CDG Express et du Grand Paris Express qui prévoit l'installation sur les terrains du Groupe ADP de 4 stations sur les trois lignes 14, 17 et 18 dont deux à Paris-Charles de Gaulle, une à Paris-Orly, une à Paris-Le Bourget.

De surcroît, Aéroports de Paris dispose d'opportunités significatives de développement immobilier :

- certains quartiers offrent un fort potentiel de densification ;
- une stratégie de conquête de parts de marché est déployée, notamment sur les bureaux, les hôtels, les locaux d'activité et les messageries cargo ;
- la politique de gestion d'actifs mise en place valorise le patrimoine foncier et immobilier existant (réhabilitation, rénovation, démolition…).

Stratégie de l'activité immobilière

Aéroports de Paris a pour ambition d'atteindre, pour son activité immobilière, le niveau de performance d'une foncière intégrée de premier plan exploitant le potentiel de développement apporté par l'aéroport et la proximité de Paris et bénéficiant d'une maturité longue des baux qui induit une forte robustesse du chiffre d'affaires sur le long terme. Cette ambition s'appuie sur une stratégie de développement de Villes Aéroportuaires, qui consiste à créer des quartiers offrant aux entreprises et à leurs salariés une réelle qualité de vie et de service (facilité des accès, aménagement durable, espaces paysagers de qualité, commerces et services diversifiés…).

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

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

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

Aéroports de Paris entend poursuivre sa stratégie volontariste en tant qu'investisseur dès que les projets le permettent sur les classes d'actifs les plus porteurs, en particulier dans les secteurs hôtelier, activité et logistique et immobilier commercial, tout en menant une politique active de modernisation du patrimoine existant et d'acquisitions foncières en frange des plates-formes pour préparer l'avenir.

La mise en place adoptée en 2016 de la nouvelle organisation juridique de détention des sociétés immobilières portant les actifs permettra d'asseoir la croissance immobilière. La mise en œuvre de cette nouvelle organisation sera finalisée courant 2017 avec la structuration sous une holding faîtière propriétaire :

- d'une société spécialisée dans les actifs tertiaires (bureaux/hôtels) ; et
- d'une société spécialisée dans les actifs industriels (logistique/cargo/parc d'activité).

Ces deux sociétés détiendront elles-mêmes des sociétés portant les projets immobiliers, destinées à recevoir un potentiel d'investissements de l'ordre de 98 millions d'euros sur la période du CRE 2016-2020.

L'année 2016 marque la mise en œuvre de cette stratégie avec la poursuite du développement dans le secteur hôtelier tels que l'implantation d'un hôtel Holiday Inn Express (305 chambres) sur le quartier Roissypôle Ouest de l'aéroport Paris-Charles de Gaulle (ouverture prévue juillet 2018) ou encore la réhabilitation de l'hôtel Mercure et la création d'un nouvel Ibis Styles sur le quartier d'Orlytech (200 chambres) prévus pour livraison en 2018 et qui permettront de répondre à la demande de développement hôtelier autour de l'aéroport de Paris-Orly.

Par ailleurs, le nouvel investissement dans les murs d'un hôtel 4* de 267 chambres sous l'enseigne Innside by Melia dans le quartier Roissypôle Ouest de l'aéroport Paris-Charles de Gaulle fin 2016 illustre la stratégie d'investisseur menée par Aéroports de Paris dans le secteur tertiaire.

L'activité du fret de la plate-forme de Paris-Charles de Gaulle a été marquée en juillet 2016 par la signature d'un protocole d'accord sous condition suspensive avec FedEx sur la zone cargo pour le projet de construction « extension 2 » et souligne le potentiel d'accroissement du *hub* immobilier avec l'opérateur pour une durée de 20 ans, soit jusqu'en 2048. Ces accords confirment ainsi le maintien de la place de Paris-Charles de Gaulle sur le fret aérien face à la concurrence des autres grands *hubs* européens.

Le lancement début 2017 du programme Roméo situé au cœur de la plate-forme aéroportuaire de Paris-Orly au sein de la zone fret prévoit la réalisation de 22 300 m² de surface de plancher dont 18 000 m² d'entrepôt et magasin d'activité et 4 300 m² de bureaux associés ainsi que 225 places de parking (livraison début 2018). La partie Activité, divisée en 9 modules,

disposera d'une connexion directe à la zone côté pistes par le biais d'un corridor à créer. Un bâtiment traversant *(cross-dock)* avec des quais camions côté ville et un accès direct et de plain-pied permettra l'accès à la zone côté pistes.

Par ailleurs, le groupe a réussi à capter de nouveaux acteurs sur la plate-forme de Paris-Charles de Gaulle avec l'implantation prévue d'un Showroom automobile de la marque Audi sur le quartier nord d'Aéroville (livraison en 2018) et sur le moyen terme le développement d'un village automobile. Ce projet contribue à accroître l'attractivité de l'aéroport Paris-Charles de Gaulle avec le développement d'une offre de services innovants proposés aux passagers de l'aéroport et aux salariés des plates-formes.

La concrétisation de projets sur le parc Tivano au sud-est de la plate-forme de Paris-Orly permettra d'accueillir deux nouveaux acteurs du secteur agro-alimentaire au sein d'un bâtiment de logistique froid (10 800 m²) et d'entrepôts de stockage et de messagerie (12 500 m²) accompagnés de bureaux. Ces projets permettront la mise à disposition de terrains actuellement disponibles par la conversion de réserves foncières.

Sur la période 2014-2020, Aéroports de Paris s'est fixé comme objectif une croissance de 10 à 15 % de ses loyers externes, hors indexation, rendue possible par de nouveaux projets et la renégociation de contrats existants. En parallèle, la mutation du parc existant mobilisera 111 millions d'euros pour la rénovation des actifs et 100 000 m² d'immeubles obsolètes seront par ailleurs démolis.

Les investissements correspondant pourraient être de l'ordre de 480 millions d'euros pour la Maison-mère [1], de 100 millions d'euros pour ses filiales, et de 220 millions d'euros pour le rajeunissement du patrimoine et le développement soit environ 800 millions d'euros au total dont 513 millions d'euros (y compris filiales et dettes) en position d'investisseur et 192 millions d'euros dans le cadre de la maintenance et l'entretien du patrimoine et de la politique d'*asset management*, et le reste en tant qu'aménageur.

Détail des projets au 31 décembre 2016

Plate-forme	Produit	Rôle ADP	Client	Projet	Mise en service	Surface *(m²)*
CDG	Diversification	Aménageur	Sogafro/SDV	Bureaux et entrepôts	2016	37 500
CDG	Aéroportuaire	Investisseur	Aerolima	Centre de maintenance engins	2016	4 700
CDG	Aéroportuaire	Aménageur	Aérostructure	Maintenance	2016	19 000
ORY	Diversification	Aménageur	Accor	Hôtels	2016	7 400
TOTAL PROJETS MIS EN SERVICE À LA FIN 2016						**68 600**
CDG	Diversification	Investisseur	Divers	Entrepôt	2017	1 000
CDG	Diversification	Investisseur	Divers	Bureaux	2017	700
ORY	Diversification	Aménageur	Accor	Hôtels	2017	7 600
ORY	Diversification	Aménageur	Vailog	Messagerie	2017	17 800
CDG	Diversification	Investisseur	Siège social	Bureaux	2017	17 100
ORY	Diversification	Aménageur	Groupe Auchan	Entrepôt	2017	10 800
ORY	Diversification	Aménageur	RSF	Résidence sociale	2017	3 700
CDG	Diversification	Investisseur	Baïkal	Bureaux	2018	13 500
ORY	Diversification	Investisseur	Roméo	Bureaux et entrepôts	2018	22 300
CDG	Diversification	Aménageur	Holiday Inn	Hôtels	2018	10 000
Projets en travaux						**104 500**
CDG	Diversification	Aménageur	Audi	Showroom	2018	4 600
ORY	Diversification	Aménageur	Bio C bon	Entrepôt	2018	12 500
CDG	Diversification	Investisseur	Innside	Hôtels	2019	11 400
CDG	Diversification	Aménageur	Moxxy	Hôtels	2019	8 100
CDG	Aéroportuaire	Aménageur	FEDEX	Extension	2019	48 500
Projets en cours - permis de construire obtenu ou en cours d'instruction (livraison avant 2020)						**85 100**

[1] *Y compris frais sur projets immobilisables.*

Activités immobilières sur la plate-forme Paris-Charles de Gaulle

L'immobilier de la plate-forme est composé principalement de bâtiments alloués aux activités de cargo ou de maintenance et aux activités tertiaires liées au développement la Ville Aéroportuaire (Roissypôle).

Cargo

La Cargo City de Paris-Charles de Gaulle totalise 300 ha dédiés au cargo, situation unique en Europe, et accueille 12 des 14 leaders mondiaux du secteur avec un taux d'occupation record de 95 % au 31 décembre 2016.

La stratégie cargo sur l'aéroport Paris-Charles de Gaulle s'articule autour de deux axes :

- l'accompagnement de la croissance du trafic du fret express à travers notamment la poursuite de l'extension du *hub* de FedEx avec un potentiel accroissement ;
- le renforcement du positionnement de la plate-forme comme leader européen du cargo en terme de tonnes traitées avec pour objectif un doublement du tonnage à long terme grâce à trois leviers :
  - la reconquête du premier front actif (zone constituée des entrepôts au plus près des avions, à la frontière entre la zone côté piste et la zone côté ville), en investissant sur les nouveaux entrepôts,
  - le développement pour les acteurs du fret (transitaires) de nouvelles infrastructures de premier plan : messagerie cargo pour le groupe Bolloré Logistics de 37 500 m² livré début 2016,
  - la rénovation et la densification des zones allouées au fret et l'optimisation des processus opérationnels, notamment à travers la surveillance des accès à la Cargo City et l'implantation de services pour nos clients.

Tertiaire

La stratégie de développement des activités immobilières tertiaires s'articule autour de projets phares :

- le développement de la Ville Aéroportuaire sur le quartier d'affaires Roissypôle, première Airport City mondiale, qui comprend désormais environ 230 000 m² de bureaux et 112 000 m² d'hôtels. Ce quartier, relié aux différents terminaux de Paris-Charles de Gaulle, comprend notamment des bureaux : l'ensemble Continental Square d'une surface de 50 000 m², l'immeuble Altaï de 13 250 m² et prochainement un ensemble comprenant le nouveau siège d'Aéroports de Paris et la maison de l'environnement pour 18 042 m² (la livraison de l'immeuble ayant débuté fin 2016) et l'immeuble Baïkal pour 13 500 m² (2018) ;
- l'extension de l'offre hôtelière de Roissypôle. Après la mise en service en 2011 de l'extension de l'hôtel Ibis (+ 8 600 m²), l'offre hôtelière s'est renforcée grâce à la livraison en 2014 de l'hôtel CitizenM (6 100 m² pour 230 chambres), en 2015 de deux nouveaux hôtels pour le groupe Accor (27 000 m² et 600 chambres), et un ensemble de 3 nouveaux hôtels pour un total de 887 chambres qui seront livrés d'ici à 2019 sur une parcelle de 10 500 m² ;
- Aéroville, développé par Unibail-Rodamco, est un centre de commerces et de services de 110 000 m² sur 12 hectares livré en 2013. Destiné en priorité aux salariés de la plate-forme et aux riverains, ce centre de shopping offre un hypermarché Auchan avec Drive, un multiplexe de 12 salles EuropaCorp, 30 restaurants, 205 boutiques et 4 000 places de parking ;
- un showroom automobile de la marque Audi sur le quartier nord d'Aéroville et sur le moyen terme la perspective de développement d'un village de marques.

Activités immobilières sur la plate-forme de Paris-Orly

L'aéroport Paris-Orly a pour objectif de devenir un important pôle d'affaires au cœur d'Orly, le premier pôle économique du Sud francilien, en s'appuyant sur la stratégie de développement de la ville aéroportuaire.

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

La plate-forme de Paris-Orly est desservie par les moyens de transports en commun existants (Orlyval-RER B, RER C, tramway T7), qui seront renforcés par deux nouvelles lignes du Grand Paris Express (lignes 18 et 14) à horizon 2024. Par ailleurs, le projet de prolongement de la ligne de tramway T7 jusqu'à Juvisy est en cours d'étude. Dans le cadre du projet d'interconnexion Sud des lignes à grande vitesse, une gare TGV pourrait également être créée à plus long terme.

Préfiguration de la ville aéroportuaire, les premières réalisations comprennent un pôle hôtelier de 35 000 m² lancé par le groupe Accor comprenant un Novotel, un Ibis Budget et une extension de l'Ibis existant (410 chambres supplémentaires au global). Aéroports de Paris est également co-investisseur à 50 % du projet de bureaux et commerces Cœur d'Orly, aux côtés du groupement Altarea/Foncière des Régions. Ce projet représente un investissement total pour les parties prenantes d'environ 450 millions d'euros, hors hôtel. Conçu par l'architecte Jean-Michel Wilmotte, le premier immeuble de bureaux, Askia (19 500 m²), a été livré fin octobre 2015. Il répond aux normes NF-Bâtiments tertiaires HQE®, BBC-effinergie® et BREEAM®. Il est raccordé au réseau existant de géothermie utilisé par l'aéroport. En 2016, la prise de bail de bureaux pour une surface de 430 m² a été signée avec Société de Développements Aéroportuaires. Une passerelle actuellement en cours de construction permettra de relier les premières réalisations de Cœur d'Orly au terminal sud. Aéroports de Paris a décidé de regrouper une partie de ses services au sein d'Askia et s'est engagé pour une durée de 9 ans sur 50 % des surfaces de bureaux de l'immeuble. Les autres projets de bureaux sont pour l'instant suspendus. Cette seconde tranche de Cœur d'Orly prévoyait la construction d'un centre commercial dont la promesse de bail à construction arrivant à échéance en novembre 2016 n'a pas été prolongée [1].

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

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

Le parc d'activité Roméo, d'une surface de 22 000 m², investi à 100 % par Aéroports de Paris, vient d'être lancé et sera livrable en totalité début 2018.

Sur le parc des Avernaises, une messagerie de 17 800 m² pour Fedex a été livrée fin 2016. Par ailleurs, la viabilisation de la réserve foncière du Parc des Avernaises réalisée en 2016 permettra au Groupe ADP de tenir à la disposition de ses clients 25 ha de terrains, immédiatement disponibles à la commercialisation.

Enfin, en complément des opérations de développement, une opération de requalification majeure du parc d'activités tertiaires Orlytech a été lancée en 2013. Ce projet consiste à réhabiliter, pour mettre aux meilleurs standards de marché, 19 bâtiments d'une surface totale de 28 600 m², construits dans les années 1990. Deux bâtiments ainsi que le restaurant inter entreprise rénové ont été livrés en 2016. Ce projet s'accompagnera d'un traitement qualitatif des abords des bâtiments et d'une réflexion sur le développement de cette zone tertiaire à moyen terme.

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

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

Aéroports de Paris dispose au Sud de cette plate-forme, d'importants espaces mobilisables et valorisables. Un protocole de coopération a été signé le 24 juillet 2015 au Bourget entre Aéroports de Paris, les élus et les partenaires du territoire, pour étudier la préfiguration d'un projet urbain devant contribuer à l'attractivité du territoire à l'horizon 2024, consistant en un ensemble immobilier comprenant un musée de l'air rénové, un pôle de loisirs, de services et de commerces, des hôtels, et du tertiaire. Cet ensemble disposera d'une desserte optimisée par l'arrivée de la ligne 17 du métro. Les études de faisabilité ont été réalisées en 2016.

Une étude de schéma directeur d'aménagement de la réserve foncière située au nord de la plate-forme de Paris-Le Bourget, sur la commune de Bonneuil (environ 20 ha) a été lancée (création d'une zone d'activité). Les études opérationnelles seront réalisées courant 2017, en vue de la commercialisation ultérieure des terrains.

Le Groupe ADP étudie par ailleurs le rachat de terrains connectés à la zone aéroportuaire qui permettraient de renforcer le potentiel de développement de la plate-forme pour les activités aéronautiques.

Par ailleurs, une étude en cours porte sur les Aérodromes d'Aviation Générale notamment de Saint Cyr l'École et de Lognes afin d'étudier les schémas directeurs d'aménagement possibles de ces zones disposant de réserves foncières à convertir importantes pour près de 400 000 m².

International et développements aéroportuaires

Le segment « International et développements aéroportuaires » rassemble les activités réalisées par les filiales et participations d'Aéroports de Paris qui opèrent des activités de management, d'ingénierie et de construction aéroportuaires. Créé en 2012 et renommé en 2014, ce segment regroupe Aéroports de Paris Management, ADP Ingénierie, la participation dans Schiphol Group, la participation dans TAV Airports et dans TAV Construction.

	Chiffre d'affaires		EBITDA		Résultat opérationnel courant (yc MEE opérationnelles)	
(en millions d'euros)	**2016**	2016/2015	**2016**	2016/2015	**2016**	2016/2015
Aéroports de Paris Management	23	+ 28,1 %	-	-	5	+ 4 M€
ADP Ingénierie	75	- 5,1 %	4	+ 9 M€	4	+ 9 M€
TAV Airports [1]	-	-	-	-	(1)	- 37 M€
TAV Construction [1]	-	-	-	-	(67)	- 72 M€
Schiphol Group [1]	-	-	-	-	12	- 36,1 %
SDA Retail (Zagreb)	-	-	-	-	-	N/A
TOTAL	**97**	**+ 1,0 %**	**3**	**+ 11 M€**	**(49)**	**- 103 M€**

[1] *Société mise en équivalence.*

Activités internationales

Le Groupe ADP conduit un projet de réorganisation de ses activités internationales, autour de trois piliers :

- plus de cohérence, en regroupant ses activités internationales en trois grands métiers, d'investissement, d'opérations et d'ingénierie, autour d'une identité nouvelle « ADP International » ;
- plus de proximité, en mettant en place des représentations régionales près des marchés en forte croissance ;
- plus d'expertise, en renforçant ses équipes sur des compétences clés transversales, en matière de gestion des risques, de prospection et de mobilité internationale notamment.

Aéroports de Paris Management

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

- Belgique : participation depuis 1999 de 25,6 % dans la société belge Liège Airport qui gère l'aéroport de Liège-Bierset, plate-forme importante pour le trafic de fret. ADPM y dispose de droits spécifiques au travers d'accords de partenariat. Aéroports de Paris Management a renouvelé en 2015 ces accords pour une durée de 15 ans ;
- Guinée : participation de 29 % dans la société guinéenne de Gestion et d'Exploitation de l'Aéroport de Conakry (SOGEAC) assortie d'un contrat d'assistance technique courant jusqu'en novembre 2018 pour la gestion de l'aéroport. Aéroports de Paris Management accompagne notamment la SOGEAC dans les travaux de modernisation de ses installations. L'aéroport a accueilli 0,4 million de passagers en 2016, en augmentation de 27,3 % après une année 2015 impactée par l'épidémie Ebola ;
- Arabie Saoudite : participation depuis 2007 de 5 % dans la société saoudienne Matar dont l'objet est d'assurer l'exploitation et la maintenance du terminal Hajj, de l'aéroport de Djeddah qui accueille du trafic religieux. Parallèlement, Aéroports de Paris Management a signé en 2007 un contrat d'assistance technique avec l'exploitant du terminal Hajj. Ce contrat a été renouvelé en décembre 2016 pour une durée d'1 an jusqu'au 31 décembre 2017. Le terminal Hajj a accueilli 7,8 millions de passagers en 2016, en légère hausse de 6,8 % par rapport à 2015 ;
- Jordanie : participation depuis 2007 de 9,5 % dans la société jordanienne AIG, société concessionnaire de l'aéroport Queen Alia International Airport à Amman. D'une durée de 25 ans, le contrat de concession prévoit le réaménagement du terminal existant et la construction d'un terminal supplémentaire d'une capacité de 12 millions de passagers. La 1re phase des travaux (7 millions de passagers) a été achevée en février 2013. La 2nde phase portant la capacité à 12 millions de passagers a débuté en décembre 2013 et a été livrée en juillet 2016. Parallèlement, Aéroports de Paris Management détient à 100 % la société jordanienne Jordan Airport Management (JAM) chargée de l'exploitation du terminal pour la durée de la concession. L'aéroport a accueilli 7,4 millions de passagers en 2016, en hausse de + 4,4 % ;
- République de Maurice : participation depuis 2008 de 10 % dans la société ATOL (Airport Terminal Operations Limited), société concessionnaire du nouveau terminal de l'aéroport International de la République de Maurice. D'une durée de 15 ans, le contrat de concession prévoit la construction et la gestion d'un nouveau terminal d'une capacité de 4,5 millions de passagers qui a été mis en service en septembre 2013. Aéroports de Paris Management a également signé en août 2008 avec ATOL un contrat d'assistance technique relatif au suivi du projet ainsi qu'à la mise en service et à la gestion du nouveau terminal. Ce contrat a été renouvelé en août 2016 pour une durée de 3 ans. L'aéroport a accueilli 3,5 millions de passagers en 2016, en hausse de 10,6 % par rapport à 2015 ;
- Croatie : le consortium ZAIC-A Ltd, actionnaire à 100 % de la société concessionnaire MZLZ (Medunarodna Zracna Luka Zagreb d.d.), réunissant Aéroports de Paris Management (à hauteur de 20,8 % du capital), TAV Airports (à hauteur de 15,0 %), Bouygues Bâtiments International, l'entreprise croate Viadukt, le Fonds Marguerite et IFC (membre du groupe de la Banque Mondiale), a été désigné en avril 2012 par le gouvernement croate comme

attributaire du contrat de concession de l'aéroport de Zagreb. Les accords de financement ont été signés le 4 décembre 2013. Ce projet porte sur la réalisation d'un nouveau terminal de 65 000 m² destiné à accueillir 5 millions de passagers en remplacement du terminal actuel. La livraison du nouveau terminal a eu lieu en décembre 2016 et son ouverture a eu lieu en mars 2017. Aéroports de Paris Management remplira, en partenariat avec TAV Airports, un contrat d'assistance technique pour l'ensemble de l'aéroport pour une durée de 30 ans. L'aéroport a accueilli 2,8 millions de passagers en 2016, en hausse de 6,9 % ;

- Chili : La société de droit Chilien Sociedad Concesionaria Nuevo Pudahuel, dans laquelle Aéroports de Paris Management, VINCI Airports et Astaldi détiennent respectivement 45 %, 40 % et 15 % s'est vue attribuer le 5 mai 2015 la concession de l'Aéroport international de Santiago pour une durée de 20 ans. Il est la base historique de la compagnie LAN Chile. La société Nuevo Pudahuel a repris la gestion de l'aéroport au terme de la précédente concession le 1er octobre 2015 et doit assurer le financement, la conception et la construction d'un nouveau terminal de 175 000 m², qui portera la capacité de l'aéroport à 30 millions de passagers, extensible au-delà de 45 millions. Aéroports de Paris Management fournit une assistance technique à la société concessionnaire au travers d'un contrat d'assistance technique courant jusqu'en 2035. L'aéroport a accueilli 19,2 millions de passagers en 2016, en hausse de 11,3 % par rapport à 2015, dont près de la moitié de passagers internationaux ;
- Madagascar : Aéroports de Paris Management est actionnaire depuis novembre 2016, à hauteur de 35 %, de la société de droit malgache Ravinala Airports, concessionnaire des aéroports d'Antananarivo et de Nosy Be.

Aéroports de Paris Management a cédé sa participation de 25,5 % dans la société mexicaine Servicios de Tecnología Aeroportuaria (SETA), partenaire stratégique de la société gestionnaire des aéroports du groupe Centre- Nord du Mexique (GACN), en octobre 2016. Aéroports de Paris Management maintient un contrat d'assistance technique d'une durée de 2 ans jusqu'à fin 2018. En 2016, les aéroports gérés par GACN ont accueilli 18,9 millions de passagers, en hausse de 10,8 % par rapport à 2015.

ADP Ingénierie

Présentation

Détenue à 100 % par le Groupe ADP, ADP Ingénierie est un leader mondial de la conception aéroportuaire. Sa mission est de concevoir et de mener à bien des projets de développement ou d'aménagements d'infrastructures à l'international, dans le domaine exclusivement aéroportuaire. Elle réalise des prestations de conseil ou d'assistance à maîtrise d'ouvrage très variées, des missions de maîtrise d'œuvre (en phase études tout comme en phase de supervision de travaux), ainsi que des missions de *project management* s'apparentant aux missions françaises de maîtrise d'ouvrage déléguée.

ADP Ingénierie est présente dans toutes les étapes des projets que ses clients souhaitent concrétiser :

- dans la phase amont de planification et de programme, par la réalisation d'études technico-économiques (études de faisabilité, prévisions de trafic, dimensionnement des installations, plans de masse) et par du conseil auprès des futurs investisseurs, qu'ils soient publics ou privés ;
- dans la phase de conception initiale, par l'élaboration d'avant-projets (ce qui recouvre la définition initiale des éléments techniques, l'évaluation du coût de l'ouvrage, et la définition de l'image architecturale du bâtiment et de ses caractéristiques géométriques) ;
- dans la phase de conception détaillée et de préparation de dossiers de consultation des entreprises (ce qui recouvre la définition précise des caractéristiques techniques des ouvrages, des performances des équipements, du coût prévisionnel de l'ouvrage et le délai estimatif de réalisation des travaux) ;
- dans la phase de construction, par des missions d'assistance et/ou de supervision des travaux, de préparation et de pilotage de la mise en service des installations, dans l'objectif de sécuriser les conditions de réalisation des projets ;
- dans les phases d'opération des aéroports, au travers de prestations de conseil ou d'études en vue de la transformation, ou de l'optimisation ou de la mise aux normes d'une infrastructure existante.

Disposant de compétences dans tous les principaux domaines de l'aéroportuaire, ADP Ingénierie se veut également un partenaire sur le long-terme de ses clients, cherchant à anticiper leur besoins. Forte de plus de 700 références dans plus de 100 pays, durant 15 ans d'existence, l'entreprise gère actuellement environ 80 projets.

La Société intervient principalement à l'international : près de 85 % du chiffre d'affaires est réalisé à l'étranger. Elle y intervient au travers d'implantations durables, telles que notamment à Dubaï, Bahreïn, Oman, en Amérique latine, en Afrique de l'Est ou encore à Hong-Kong et en Chine. En France, l'activité se concentre principalement sur de l'expertise aéroportuaire pointue, dans les systèmes, la planification et la gestion des flux complexes. À fin décembre 2016, ses 412 collaborateurs sont déployés dans 17 pays.

À fin 2016, le carnet de commandes d'ADP Ingénierie s'élève à 57 millions d'euros pour la période 2017 - 2019.

Principaux projets en cours en 2016

ARCHITECTURE ET MÉGA TERMINAUX

- Chine :
  - 3e aéroport de Beijing (Daxing) : conception du méga terminal de 700 000 m² pour une capacité de 45 millions de passagers en phase I, extensible à 72 puis 100 millions de passagers. 145 postes avions, extensibles à 317 postes avions à terme ;
  - 2e aéroport de Chengdu (Tianfu) : plan masse et conception fonctionnelle et architecturale des deux terminaux passagers du futur aéroport. Capacité de 40 millions de passagers. Mission en cours d'assistance auprès du *design institute* chinois et du client final sur des sujets de performance, de fonctionnalité, d'innovation.
- Moyen-Orient :
  - futur aéroport Al Maktoum à Dubaï : *Concept design* des lots logistiques *(Automated General Logistics Systems)* recouvrant la manutention de tous les biens : bagage, cargo, catering avion et satellites, *duty free* mais aussi celle des déchets secs ;
  - futur aéroport Al Maktoum à Dubaï : Capacité 120 millions de passagers en phase I, 240 millions de passagers à terme. Concept et design préliminaire des lots passerelles ;
  - Bahreïn (aéroport international de Manama) : ADP Ingénierie y poursuit sa mission de concepteur du nouvel aéroport avec désormais un rôle de supervision des lots de constructions qui ont été adjugés mi-2016 ;
  - Ras Al Khaimah airport : Conception architecturale et design de l'extension du terminal existant ainsi que celle du pavillon VVIP.
- Afrique :
  - Kenya : aéroport international Jomo Kenyatta de Nairobi. Après la réhabilitation de la piste existante et la construction d'une nouvelle aire de stationnement avions, réceptionnées le 11 mai 2016, obtention d'un nouveau contrat de conception d'une seconde piste et de bâtiments techniques, puis les études de la rénovation et de l'extension du terminal 1 ;
  - Mali : supervision des travaux de construction du nouveau terminal et du pavillon VIP de l'aéroport international de Bamako-Sénou.
- Amériques :
  - Santiago du Chili : réalisation des études architecturales et ingénierie de systèmes pour le consortium Groupe ADP/Vinci Construction/ASTALDI et relatives à la construction du terminal 2 et à la réhabilitation du terminal existant, ainsi que les infrastructures aéronautiques. Capacité de 30 millions de passagers.

OFFRE DE CONSULTING

- Aux États-Unis :
  - New York-JFK, pour le compte de Port Authority of New York and New Jersey : planification de l'augmentation de capacité des terminaux Delta Airlines ;
  - Newark-Liberty (New York) : contrat cadre de project/program management comprenant des expertises très variées.

- Poursuite du développement en Asie :
  - Gimhae (Corée du Sud) : le gouvernement sud-coréen a retenu le 21 juin 2016 le site de l'actuel aéroport de Gimhae pour le nouvel aéroport de la région du Yougnam suivant ainsi les études et les recommandations d'ADP Ingénierie ;
  - Katmandou (Népal) : nouveau terminal de 95 000 m² totalement dédié au trafic international pour porter le trafic de 4 à 7,5 millions de passagers, terminal VVIP, infrastructures côté ville et côté pistes…
- Consulting et Design, au service de projets de concession ou de partenariats public privé :
  - Madagascar : ADP Ingénierie a assisté tout au long de l'année 2016, le groupement concessionnaire (Aéroports de Paris Management/ Bouygues Bâtiments International/COLAS) pour finaliser son offre et ses obligations à construire après le *closing* financier. En parallèle, ADP Ingénierie a produit les études techniques pour la construction du nouveau terminal, pour l'extension de la piste et des aires avion des aéroports d'Antananarivo et de Nosy Be ;
  - Cuba : conception de l'extension et de la réhabilitation des terminaux T2 et T3 de l'aéroport de La Havane.

LES SYNERGIES AVEC LE GROUPE ADP

- À Paris-Orly :
  - études d'impact de projets sur la sécurité aéroportuaire.
- À Paris-Charles de Gaulle :
  - études et Supervision du développement du système de gestion des bagages (*Bagage handling system* - BHS du terminal 2 ;
  - rénovation du terminal 2B, et liaison entre terminaux 2B et 2D.
- *Building Information Modelling* (BIM) :
  - nombreuses prestations d'assistance technique et de modélisation de bâtiments futurs ou existants.

RÉCOMPENSES EN 2016

L'excellence et l'expérience d'ADP Ingénierie en modélisation 3D (BIM), non seulement en tant que consultant mais aussi en qualité de formateur agréé, ont été récompensées par la profession avec un BIM d'argent 2016, reçu le 19 septembre 2016, dans la catégorie Exploitation-Maintenance (partagé avec la Direction de l'immobilier du Groupe ADP), pour la modélisation de bâtiments de l'aéroport Paris-Charles de Gaulle.

Au-delà de la maîtrise des outils de conception, c'est tout un programme d'innovation et de formation, qu'ADP Ingénierie a lancé en 2016 afin d'être en mesure de proposer à ses clients de par le monde des solutions pertinentes, de plus en plus innovantes et qui répondent aux enjeux actuels de l'industrie aéroportuaire.

Stratégie : ADP Ingénierie, une entreprise résolument tournée vers l'avenir

En support de l'ambition internationale du Groupe ADP, ADP Ingénierie a élaboré de façon collaborative un nouveau projet stratégique baptisé « ADPI one World ».

Partant des évolutions récentes du marché, des nouveaux enjeux des clients mais aussi des opportunités offertes par les nouvelles technologies, ce projet vise à élargir significativement l'offre de services d'ADP Ingénierie. Il trace la feuille de route des évolutions de l'entreprise sur les 5 ans à venir.

Dès 2016, certaines évolutions récentes d'ADP Ingénierie préfigurent les éléments clés de cette nouvelle stratégie :

ÊTRE PRÉSENT DURABLEMENT SUR L'ENSEMBLE DES TERRITOIRES DU MONDE AÉROPORTUAIRE

L'activité historiquement très centrée sur la région du Moyen-Orient se répartit désormais de façon plus homogène sur les 5 continents. Outre la poursuite du développement en Asie, ADP Ingénierie renforce sa présence en Afrique, en Europe auprès de plates-formes matures à agrandir ou à rénover (Prague, Zagreb, Luxembourg, Dublin…) et, plus récemment sur le continent américain avec, au côté du Chili, une percée nord-américaine prometteuse.

L'IMPLANTATION AU MOYEN-ORIENT, UN TREMPLIN VERS L'ASIE

En consolidant son pôle d'expertise aux Émirats, sous forme d'un « *hub* de compétences » complémentaires de celui existant en France, l'entreprise entend utiliser son implantation historique dans cette région comme un tremplin vers l'Asie où elle continue d'engranger des succès : en Chine, à Hong-Kong, au Népal, au Pakistan, à Taiwan ainsi qu'en Corée du Sud.

LA MAÎTRISE DES OUTILS ET L'EXCELLENCE OPÉRATIONNELLE

En développant de façon continue ses compétences et ses outils 3D, tels que pour la numérisation des terminaux et leur modélisation sous BIM : pour le Groupe ADP, la gare de Paris-Orly, la jonction des satellites du terminal 1 de Paris-Charles de Gaulle, le patrimoine immobilier de Paris-Charles de Gaulle… ;

DES DOMAINES D'INNOVATION TECHNOLOGIQUE

En investissant et expérimentant auprès de nombreux clients ses outils de Modélisation et de Simulations de flux :

- Flux avions (sol, approche et départ) :
  - à Hong-Kong (pour les études de la 3e piste) ;
  - à Addis-Abeba (études des temps de retard au départ et des coûts associés) ;
  - au *hub* SkyTeam de Paris-Charles de Gaulle (impact de la nouvelle structure du *hub* sur l'allocation des postes et la circulation des avions)…
- Flux passagers :
  - à Chengdu ;
  - à Paris-Orly (zone d'enregistrement 3 et étude de l'impact des pannes de BHS…) ;
  - à Zagreb (validation du concept fonctionnel de séparation des flux Schengen-hors Schengen…) ;
  - à Acapulco…

Avec l'ambition d'être une entreprise à la fois apprenante et agile, plaçant la relation durable et la satisfaction de ses clients au cœur de ses préoccupations, à l'écoute permanente des nouvelles technologies pouvant faire évoluer le monde aéroportuaire, ADP Ingénierie se positionne comme le *solution provider* de l'aéroport de demain.

TAV Airports

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

Description de TAV Airports

TAV Airports est un opérateur aéroportuaire de premier plan en Turquie. Il opère sur 14 aéroports et gère directement 13 aéroports dans le monde : Istanbul Atatürk, Ankara Esenboga, Izmir Adnan Menderes, Antalya Gazipasa, Milas-Bodrum en Turquie depuis 2014 pour le terminal domestique et octobre 2015 pour le terminal international,

Tbilissi et Batoumi en Géorgie, Monastir et Enfidha en Tunisie, Skopje et Ohrid en Macédoine, Médine en Arabie Saoudite depuis juillet 2012 et l'aéroport de Zagreb aux côtés d'Aéroports de Paris Management depuis décembre 2013. TAV Airports exploite aussi les commerces de l'aéroport de Riga en Lettonie. Avec 104 millions de passagers accueillis, le trafic du Groupe a connu une croissance de 2,0 % en 2016. Principal aéroport du groupe TAV Airports et 5e aéroport européen, Atatürk a accueilli 60,1 millions de passagers accueillis en 2016, en baisse de 2 %. TAV Airports est également opérateur dans d'autres domaines aéroportuaires tels que le duty free, la restauration, l'assistance en escale, l'informatique, la sûreté et les salons en aérogare et les services de prévenance et d'accueil. En étant présent sur l'ensemble de la chaîne de valeur des services proposés en aéroport, le modèle économique intégré du groupe est un élément primordial de sa performance et de sa réussite économique.

Le groupe TAV Airports est composé de :

- 10 principales filiales dans les activités de gestion aéroportuaire : TAV Istanbul, TAV Ankara, TAV Izmir, TAV Gazipasa, TAV Bodrum et TAV Macedonia détenues à 100 %, TAV Georgia détenue à 80 %, TAV Medinah détenue à 33,3 %, TAV Tunisia à 67 % et MZLZ en Croatie détenue indirectement à 15 % ;
- 3 principales filiales dans les services : ATU, spécialisée dans le duty free, détenue à 50 %, BTA, spécialisée dans la restauration, détenue à 67 %, Havas, société d'assistance en escale détenue à 100 % ;
- 3 sociétés de services spécialisés détenues à 100 % : TAV O&M qui gère notamment des salons en aéroports, TAV IT qui gère le système informatique des aéroports et TAV Security qui assure des prestations de sûreté.

Le chiffre d'affaires publié [1] du groupe TAV Airports s'est élevé à 1 092 millions d'euros en 2016 (+ 1 %), son EBITDA à 445 millions d'euros (- 9 %) et son résultat net part du Groupe à 127 millions d'euros (- 39 %).

Gouvernance

Au 31 décembre 2016, l'actionnariat de TAV Airports est le suivant :

Actionnaire	% du capital
Groupe Aéroports de Paris [1]	38,0 %
Tepe Insaat Sanayi A.Ş.	8,1 %
Akfen Holding A.Ş.	8,1 %
Sera Yapı Endüstrisi ve Ticaret A.Ş.	2,0 %
Autres titres hors flottant	3,5 %
Flottant	40,3 %

[1] *À travers Tank ÖWA alpha GmbH, filiale à 100 % d'Aéroports de Paris.*

Le conseil d'administration de TAV Airports est composé de 11 membres, dont 3 nommés sur proposition du Groupe ADP, 3 nommés sur proposition conjointe de Tepe Insaat et Akfen Holding, 4 administrateurs indépendants et le *Chief Executive Officer* (M. Sani Sener). Les administrateurs d'Aéroports de Paris participent en outre aux comités spécialisés du conseil d'administration (comité de gouvernance, comité des risques et comité des nominations).

Aux termes des accords conclus avec Akfen Holding A.Ş. (« Akfen Holding »), Tepe Insaat Sanayi A.Ş. (« Tepe Insaat ») et Sera Yapı Endüstrisi ve Ticaret A.Ş. (« Sera Yapı ») (ci-après « les Vendeurs »), ces derniers ont souscrit divers engagements destinés à préserver les intérêts d'Aéroports de Paris. À ce titre, jusqu'à la fermeture de l'aéroport d'Istanbul, Tepe Insaat et Akfen Holding A.Ş. ont la possibilité de vendre leurs actions uniquement à un « *eligible purchaser* » (c'est-à-dire une société turque de premier rang telle que définie dans les accords), le Groupe ADP disposant alors d'un droit de préemption, ou sur le marché. Le *Chief Executive Officer*, M. Sani Sener, a accepté pour sa part une période de « *lock-up* » jusqu'à la fermeture de l'aéroport d'Istanbul.

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

Appel d'offres du nouvel aéroport d'Istanbul

Début 2013, le Gouvernement turc a lancé un appel d'offres en vue de la construction et la gestion du nouvel aéroport d'Istanbul, qui devra disposer d'une capacité initiale de 70 millions de passagers par an et de 150 millions à terme.

Au terme de cette consultation, l'offre remise par TAV Airports n'a pas été retenue.

TAV Airports et TAV Istanbul (détenue à 100 % par TAV Airports), cette dernière étant titulaire du contrat de bail relatif à l'aéroport d'Istanbul Atatürk jusqu'au 2 janvier 2021, ont été officiellement informées par l'autorité de l'Aviation Civile turque (Devlet Hava Meydanları Isletmesi ou DHMI) que TAV Istanbul sera indemnisée du manque à gagner qu'elle pourrait subir du fait de l'ouverture de ce nouvel aéroport avant la date de fin du contrat de bail actuel.

Développements récents

INAUGURATION DE L'EXTENSION DU TERMINAL INTERNATIONAL DE L'AÉROPORT ATATÜRK

TAV Airports a mis en service l'extension du terminal international de l'aéroport d'Istanbul Atatürk en mai 2016. Ce nouveau bâtiment offre une superficie totale additionnelle de 27 000 m² et 4 passerelles d'embarquement supplémentaires permettant d'opérer simultanément 4 avions Code E ou 8 avions code C.

PROJET D'ACQUISITION DE 16,7 % DU CAPITAL DE TIBAH (AÉROPORT DE MÉDINE) AUPRÈS DE SAUDI OGER

TAV Airports a engagé des négociations avec Saudi Oger Ltd. pour l'acquisition de la moitié de sa participation de 33,3 % au capital de Tibah Airports Development Company (Tibah Development), dont TAV Airports détient 33,3 %. En cas d'aboutissement du processus de cession, la participation de TAV Airports s'élèverait à 50 %. L'aéroport International de Médine, qui a accueilli 6,6 millions de passagers en 2016, est opéré par Tibah Development depuis 2012 pour une durée de 25 ans.

PROJET DE DÉVELOPPEMENT ET D'EXPLOITATION DE L'AÉROPORT DE LA HAVANE

Le Groupe ADP, au travers d'ADP Management en association avec TAV Airports, et en consortium avec Bouygues Bâtiment International, filiale de Bouygues Construction, après avoir été informé le 4 août 2016 par communiqué de presse de l'ACN [2] que les autorités cubaines l'avaient sélectionné pour entrer en discussions exclusives concernant le projet de développement de l'aéroport international José Marti de la Havane ont signé avec les autorités cubaines un accord définissant notamment les étapes et travaux à réaliser avant la signature d'un accord de concession.

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

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

[1] *Données IFRS ajustées.*

[2] *Agencias Cubanas de Noticias.*

CONCESSION FOOD & BEVERAGES DE L'AÉROPORT DE ZAGREB

Depuis le 1er août 2016, BTA, filiale à 67 % de TAV Airports, opère les zones *Food & Beverages* et fournit des services de restauration à bord à l'aéroport international de Zagreb en Croatie. La durée de concession est de 13 ans et couvre le droit d'exploitation de 16 zones de restaurations ainsi que les services de restauration à bord de 90 compagnies dont Croatia Airlines. TAV Airports est actionnaire à hauteur de 15 % du consortium exploitant l'aéroport de Zagreb depuis 2013.

CONCESSIONS FOOD & BEVERAGES DE L'AÉROPORT DE MUSCAT ET LOUNGES DES AÉROPORTS DE MUSCAT, WASHINGTON ET NAIROBI

BTA a également été déclaré soumissionnaire privilégié pour la concession restauration du nouvel aéroport international de Muscat en Oman. La concession démarrera en 2017 pour une durée de 10 ans et comprend l'exploitation de 20 points de vente (3 412 m²). En parallèle, TAV Operations services, filiale à 100 %, a remporté l'appel d'offre pour la concession d'un salon passager s'étendant sur près de 3 000 m² du nouvel aéroport international de Muscat en Oman pour une durée de 10 ans. Ce salon vient s'ajouter aux salons également ouverts dans les aéroports internationaux de Washington Dulles et Jomo Kenyatta à Nairobi.

SITUATION DE TAV TUNISIE

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

De nombreux événements exogènes survenus depuis 2009 ont réduit de manière significative le niveau de l'activité touristique dans les zones desservies par les aéroports de Monastir et d'Enfidha (crise financière internationale, situation géopolitique régionale, attentats terroristes récents). À la suite des attentats de 2015, le trafic a atteint seulement 1,4 million de passagers en 2015 et 1,6 million de passagers en 2016 contre 3,3 millions de passagers en 2014.

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

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

Au 31 décembre 2016, les négociations en vue de la conclusion d'un moratoire étaient toujours en cours et devraient déboucher dans le courant du premier trimestre 2017.

SITUATION EN TURQUIE

En 2016, le contexte sécuritaire s'est dégradé en Turquie. Le pays a été frappé par plusieurs attentats, notamment à l'aéroport Atatürk d'Istanbul le 29 juin 2016. Une tentative de coup d'État a également eu lieu dans la nuit du 16 au 17 juillet 2016 à Ankara et Istanbul.

TAV Construction

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

Description de TAV Construction

Fondée en 2003 par les actionnaires historiques de TAV Airports, TAV Construction est une entreprise spécialisée dans la réalisation « clé en main » de projets aéroportuaires. L'interaction avec TAV Airports, que TAV Construction accompagne sur ses projets, permet aux deux entreprises d'offrir des conditions financières et de délais de réalisation très compétitifs. TAV Construction réalise également des projets aéroportuaires en direct, souvent en partenariat avec des acteurs internationaux majeurs du secteur et des entreprises locales. Elle est aujourd'hui la 1re entreprise de construction aéroportuaire au monde en termes de chiffre d'affaires. TAV Construction se diversifie aussi sur des projets non aéroportuaires tels que la construction de gratte-ciel ou de centres commerciaux et a fait son entrée en 2014 dans le Top 100 des constructeurs internationaux, atteignant en 2016 la 81e place en termes de chiffre d'affaires réalisé à l'international.

Les principaux projets en cours en 2016 se situaient :

- à Abu Dhabi (construction d'un terminal de 700 000 m²) ;
- à Dubaï (construction des tours Damac) ;
- en Turquie (construction du complexe résidentiel et commercial Emaar Square) ;
- en Arabie Saoudite (construction de hangars de maintenance avions pour Saudi Airlines et construction du terminal 5 à Riyad).

Au cours de l'année 2016, TAV Construction a remporté l'appel d'offre portant sur la construction d'un nouveau terminal de l'aéroport international de Bahreïn.

À fin 2016, le montant du carnet de commande de TAV Construction s'élève à près de 1,1 milliard de dollars.

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

Actionnaire	% du capital
Groupe Aéroports de Paris [1]	49,0 %
Tepe Insaat Sanayi A.Ş.	24,2 %
Akfen Holding A.Ş.	21,7 %
Sera Yap Endüstrisi ve Ticaret A.Ş.	5,1 %

[1] *À travers Tank ÖWA alpha GmbH, filiale à 100 % d'Aéroports de Paris.*

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

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

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

Partenariat avec Schiphol Group

Afin d'anticiper les enjeux futurs du secteur du transport aérien, Aéroports de Paris et NV Luchthaven Schiphol (Royal Schiphol Group), qui opère l'aéroport d'Amsterdam Schiphol, ont conclu fin 2008 un accord-cadre de coopération industrielle à long terme et de prise de participations croisées à hauteur de 8 % du capital et des droits de vote, créant ainsi une alliance de premier plan dans l'industrie aéroportuaire mondiale. Cet accord de coopération industrielle entre deux des plus importants groupes aéroportuaires européens et d'une durée initiale de 12 ans constitue une initiative stratégique [1] qui produit des bénéfices réciproques pour les deux sociétés dans plusieurs domaines clés de leur activité. L'alliance a été dénommée « Hublink ».

En 2016, Schiphol Group a réalisé un chiffre d'affaires quasi stable à 1 435 millions d'euros. Leur résultat net part du Groupe s'établit à 306 millions d'euros, en baisse de 18 %.

Motivations stratégiques

Pour les activités aéronautiques, l'objectif de l'alliance Hublink est :

- d'améliorer la compétitivité des deux groupes grâce à la consolidation d'un double-*hub*, indispensable pour faire face à la concurrence des autres *hub*, notamment du Moyen-Orient ;
- de renforcer l'attractivité des deux groupes par une plus grande harmonisation de l'agencement et de la signalétique de leurs terminaux, et par l'amélioration coordonnée de leurs processus passagers (enregistrement, information, sûreté) ;
- de renforcer les relations des deux groupes avec leurs principaux clients, dont le groupe Air France-KLM ;
- d'optimiser leur efficacité opérationnelle et de réaliser des économies de coûts, notamment au travers de la mise en commun de certains de leurs achats.

Pour les activités non-aéronautiques, l'objectif est de développer les activités en matière de commerces, d'immobilier et de *digital airport* grâce à l'échange de savoir-faire (expérimentations, projets en cours ou réalisations récentes) pour faire émerger des synergies).

Concernant le développement international, le Groupe ADP et Schiphol Group poursuivent l'échange mutuel d'informations sur les opportunités de développement à l'international et adoptent le cas échéant une approche coordonnée pour leurs développements futurs.

Concernant le développement durable, l'objectif des deux groupes est d'être à l'avant-garde, en unissant leurs efforts pour économiser l'énergie, développer l'utilisation des énergies renouvelables et réduire les émissions de gaz à effet de serre.

Représentation dans les organes sociaux des deux sociétés

Edward ARKWRIGHT, Directeur général exécutif du Groupe ADP, en charge du développement, de l'ingénierie, et de la transformation est l'un des 8 membres du conseil de surveillance de Schiphol Group.

Jos Nijhuis et Els de Groot, respectivement *Chief Executive Officer* et *Chief Financial Officer* de Schiphol Group, ont été nommés membres du conseil d'administration d'Aéroports de Paris [2] .

Organes propres à la coopération

L'accord de coopération industrielle s'appuie désormais sur une structure de gouvernance simplifiée et tournée vers l'efficacité : un certain nombre de domaines de coopération prioritaires sont définis annuellement par le comité de coopération industrielle (ICC – *Industrial Cooperation Committee*).

Réalisations

L'alliance entre Aéroports de Paris et Royal Schiphol Group apporte de nombreux bénéfices aux deux groupes, dans des domaines très variés. Leurs équipes respectives travaillent régulièrement ensemble dans le cadre d'initiatives ou de projets communs et échangent sur des problématiques opérationnelles. Le programme de coopération, animé par le PMO (*program management office*) de chaque groupe, vise à favoriser les échanges et à renforcer les synergies entre les deux groupes.

À titre d'exemple, le traitement des vols entre Paris et Amsterdam a été amélioré par la mise en place de files d'attente dédiées au contrôle de sûreté et par la diffusion d'informations dans les deux langues en salle d'embarquement.

L'année 2016 a vu la poursuite de projets lancés en 2014 (notamment en matière de formations communes, auxquelles Incheon et TAV ont parfois été également associés) et le développement de projets communs en matière d'achats, avec notamment :

- la mise en œuvre d'un accord-cadre commun pour la fourniture de matériels de déneigement (balayeuses compactes) ;
- l'achat de produits déverglaçants (formiate de potassium liquide) ;
- la mise en œuvre d'un accord-cadre commun pour la fourniture de projecteurs LED, suite à l'expérimentation de solutions innovantes d'éclairage dynamique des postes-avions à base de technologie LED, testées depuis 2014 à Paris-Charles de Gaulle et à Schiphol ;
- la coordination des stratégies d'achat des deux groupes, en lien avec les opérationnels, en vue d'identifier de nouvelles opportunités d'achats communs pour le futur.

Un certain nombre d'ateliers et d'échanges de savoir-faire entre des directions du Groupe ADP et leurs homologues se sont par ailleurs tenus sur une base régulière, en vue d'activer ou de renforcer des synergies. Parmi les équipes impliquées, on peut citer par exemple les opérations, l'innovation, les systèmes d'information, les ressources humaines, le juridique, les programmes ou la sûreté.

Pour 2017, six domaines de coopération prioritaires, considérés comme les plus créateurs de valeur, ont été retenus : les enjeux du digital airport, l'international, les opérations, les achats, l'innovation et les ressources humaines. Par ailleurs, Aéroports de Paris et Schiphol Group ont renouvelé en janvier 2014 un accord de coopération de quatre ans avec Incheon International Airport Corporation, gestionnaire du principal aéroport de Séoul, assorti de sujets d'études dont l'actualisation biannuelle favorise l'échange de bonnes pratiques.

SDA Retail (Zagreb)

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

SDA Retail a pour objet l'exploitation, pour une durée totale de 15 ans, de boutiques à l'aéroport de Zagreb afin d'y commercialiser de manière exclusive les principales catégories de produits ci-après : alcools, parfums/cosmétiques, tabac, gastronomie.

L'exploitation des surfaces commerciales s'effectue en deux temps :

- l'exploitation depuis le 1er décembre 2014 de deux magasins dans le terminal existant, un magasin Duty Free en zone côté piste de 600 m² et une boutique de souvenirs en zone côté ville de 47 m² ; puis
- l'exploitation à partir de 2017 des espaces commerciaux dans le nouveau terminal dont la capacité totale sera de 5 millions de passagers (vs. 2 millions de passagers actuellement).

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

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

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

Autres activités

Le segment « autres activités » rassemble l'ensemble des activités réalisées par les filiales d'Aéroports de Paris, qui opèrent dans les prestations de sûreté et la téléphonie, à savoir Hub Safe et Hub One.

	Chiffre d'affaires		EBITDA		Résultat opérationnel courant (yc MEE opérationnelles)	
(en millions d'euros)	**2016**	2016/2015	**2016**	2016/2015	**2016**	2016/2015
Hub One	144	+ 5,1 %	22	+ 2,5 %	8	+ 17,7 %
Hub Safe	78	+ 0,8 %	4	+ 9,9 %	4	+ 8,0 %
TOTAL	**223**	**+ 3,6 %**	**29**	**+ 4,7 %**	**14**	**+ 15,1 %**

Hub Safe

Présentation

Hub Safe détenue à 100 % par le Groupe ADP, exerce son activité dans les différents métiers de la sûreté aéroportuaire : inspection filtrage des passagers et bagages de cabines, inspection filtrage des personnels, contrôle d'accès routier en zone côté piste des aéroports, sûreté cynotechnique avec chiens détecteurs d'explosifs (bagages de soutes et fret), sûreté événementielle et formation sûreté à travers sa filiale dédiée Hub Safe Training.

Grâce à ses 1 498 collaborateurs et 50 chiens détecteurs d'explosifs, Hub Safe contrôle chaque année plus de 15 millions de passagers et personnels, avec des pointes allant jusqu'à 55 000 personnes par jour, contrôle 1 million de véhicules par an et réalise 2 500 interventions par an dans le domaine de la sécurisation du fret aérien et des colis postaux.

Hub Safe a gagné la confiance de clients exigeants comme le Groupe ADP sur les aéroports de Paris-Charles de Gaulle, Paris-Orly et Paris-Le Bourget, l'aéroport Nantes Atlantique [1], La Poste, Chronopost International et le Salon International de l'Aéronautique et de l'Espace, et est devenue en 10 ans le 2e acteur de la sûreté aéroportuaire d'Ile-de-France.

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

Capitalisant sur son expérience et ses récents succès, Hub Safe a pour ambition de continuer à conquérir de nouveaux marchés afin de devenir dans les trois prochaines années une référence nationale en matière de sûreté aéroportuaire, de sûreté événementielle et formation sûreté, de cynotechnique et de services aux passagers.

Hub One

Présentation

Filiale à 100 % du Groupe ADP, Hub One est un groupe de services en technologies de l'information et de communication en environnements professionnels.

Hub One conçoit et concrétise la digitalisation des métiers, des lieux et des usages.

Hub One s'appuie sur son expérience en milieu aéroportuaire pour apporter des réponses sur mesure aux besoins opérationnels critiques et temps réels des grands comptes, PME, des sites à forte fréquentation comme les aéroports et l'ensemble des entreprises, services publics et régaliens qui s'y trouvent, les gares, les chaînes logistiques et les centres commerciaux.

Les équipes de Hub One assurent un service de bout en bout, du cœur de réseau au terminal, du déploiement en mode projet jusqu'au maintien en conditions opérationnelles.

Hub One propose des solutions et des expertises qui agrègent les métiers d'opérateur télécom, fixe, radio et mobile, d'intégrateur en mobilité et traçabilité et l'ensemble des services associés.

En 2016, Hub One a généré 144 millions d'euros de chiffre d'affaires grâce à ses 10 agences en France, 448 collaborateurs et 4 500 clients. L'agilité de sa structure et sa présence nationale permettent un accompagnement client de proximité sur l'ensemble des besoins en matériels et services associés.

À travers sa signature, « Une connexion d'avance », Hub One signifie sa volonté de mettre les technologies et ses compétences au service des clients.

L'activité Telecom est certifiée ISO 9001.

Environnement législatif et réglementaire

La convention de Chicago

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

Réglementation communautaire

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

- le règlement (CE) n° 1008/2008 du 24 septembre 2008 établissant des règles communes pour l'exploitation de services aériens dans la Communauté, qui organise la libéralisation du transport aérien en Europe ;
- la directive (CE) n° 2009/12 du 11 mars 2009 sur les redevances aéroportuaires ;
- le règlement (CEE) n° 95/93 du 18 janvier 1993 modifié fixant les règles communes en ce qui concerne l'attribution des créneaux horaires ;

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

- la directive (CE) n° 96/67 du 15 octobre 1996, qui a imposé l'ouverture à la concurrence des services d'assistance en escale ;
- le règlement (CE) n° 800/2008 du 11 mars 2008 relatif à l'instauration de règles communes dans le domaine de la sûreté de l'aviation civile ;
- le règlement (CE) n° 1107/2006 du 5 juillet 2006 concernant les droits des personnes handicapées et des personnes à mobilité réduite lorsqu'elles font des voyages aériens ;
- la directive (CE) n° 2002/30 du 26 mars 2002 relative à l'établissement des règles et procédures concernant l'introduction de restrictions d'exploitation liées au bruit, à laquelle se substituera, à compter du 16 juin 2016, le règlement (UE) n° 598/2014 du Parlement européen et du Conseil du 16 avril 2014 relatif à l'établissement de règles et de procédures concernant l'introduction de restrictions d'exploitation liées au bruit dans les aéroports de l'Union, dans le cadre d'une approche équilibrée ;
- le règlement (CE) n° 216/2008 du 20 février 2008 modifié concernant des règles communes dans le domaine de l'aviation civile et instituant l'Agence européenne de sécurité aérienne, précisé pour les aéroports par le règlement d'exécution (UE) n° 139/2014 de la Commission du 12 février 2014 établissant des exigences et des procédures administratives relatives aux aérodromes.

Législation nationale

Aéroports de Paris dispose d'un droit exclusif pour l'aménagement, l'exploitation et le développement de ses aérodromes, et ce sans limitation de durée. Elle doit se conformer aux dispositions de droit commun applicables à tout exploitant d'aérodrome qui découlent principalement du Code des transports (textes législatifs codifiés) et du Code de l'aviation civile (textes réglementaires codifiés), aux conditions particulières résultant essentiellement des dispositions de la loi du 20 avril 2005 et aux obligations résultant de son cahier des charges (voir ci-dessous).

Réglementation relative aux redevances

Voir paragraphe du chapitre 6 « Les redevances ».

Ouverture des aérodromes à la circulation aérienne publique

Tous les aéronefs présentant les caractéristiques techniques appropriées aux aérodromes exploités par Aéroports de Paris sont autorisés à en faire usage. Les aérodromes gérés par Aéroports de Paris sont ouverts à la circulation aérienne publique.

Le Code de l'aviation civile classe les aérodromes destinés à la circulation aérienne publique en cinq catégories, selon les caractères du trafic que les aérodromes doivent assurer. Les aéroports de Paris-Charles de Gaulle, Paris-Orly et Paris-Le Bourget sont classés en catégorie A, c'est-à-dire aérodromes destinés aux services à grande distance assurés normalement en toutes circonstances. Les autres aérodromes exploités par Aéroports de Paris sont classés en catégorie C, D ou E.

Travaux sur les aérodromes

Les grands projets d'infrastructures de transports dont le coût est supérieur ou égal à 83 millions d'euros font l'objet d'une évaluation comprenant notamment une analyse des conditions et des coûts de construction, et d'exploitation de l'infrastructure, une analyse des conditions de financement et du taux de rentabilité financière, une analyse des incidences de ce choix sur les équipements de transport existant.

La création ou l'extension des pistes d'aérodromes de catégorie A d'un coût supérieur à 100 millions d'euros donne lieu à un débat public.

Les travaux de réalisation d'un nouvel aérodrome donnent lieu à l'établissement préalable d'une étude d'impact et sont précédés d'une enquête publique.

Enfin, les travaux de construction, d'extension ou de modification substantielle des infrastructures aéroportuaires dont l'exploitation présente des risques particuliers pour la sécurité des usagers et des populations riveraines font l'objet d'un dossier descriptif accompagné d'un rapport sur la sécurité dans des conditions fixées par un décret qui n'a pas encore été pris.

La délivrance des permis de construire relatifs aux opérations présentant un caractère d'intérêt national telles que les travaux d'aménagement et de développement sur les zones affectées au service public aéroportuaire relève de la compétence de l'État.

Propriété des actifs d'Aéroports de Paris

Aéroports de Paris dispose de la pleine propriété de tous ses actifs, qu'il s'agisse des terrains ou des infrastructures. L'exercice de son droit de propriété est toutefois restreint par la loi lorsqu'un ouvrage ou terrain situé dans le domaine aéroportuaire est nécessaire à la bonne exécution par Aéroports de Paris de ses missions de service public. L'État peut alors s'opposer à sa cession, à son apport, à la création d'une sûreté sur cet ouvrage ou terrain, ou subordonner sa réalisation à la condition qu'elle ne soit pas susceptible de porter préjudice à l'accomplissement desdites missions. Le cahier des charges détermine les catégories de terrains et d'ouvrages concernés, qui sont figurés sur des cartes qui lui sont annexées. Les zones concernées représentent environ 67 % de l'emprise foncière totale des trois plates-formes de Paris-Charles de Gaulle, Paris-Orly et Paris-Le Bourget. Les restrictions à l'exercice du droit de propriété ne concernent en revanche que 14 % des emprises des réserves foncières.

Par ailleurs, la Société doit communiquer au ministre chargé de l'Aviation civile les opérations d'équipement, représentant une surface bâtie supérieure à 10 000 m², qu'elle compte entreprendre ou dont elle compte autoriser la réalisation par un tiers dans l'emprise ou à proximité immédiate des Aéroports de Paris-Charles de Gaulle et Paris-Orly et qui sont étrangères au service aéroportuaire. Elle doit établir à cette occasion que ces projets n'ont pas d'incidence sur l'exercice du service public et qu'ils sont compatibles avec ses développements prévisibles.

Dans l'hypothèse de la fermeture à la circulation aérienne publique de tout ou partie d'un aérodrome qu'il exploite, décision qui relève de l'État, Aéroports de Paris versera à l'État 70 % de la différence existant entre, d'une part, la valeur vénale des immeubles qui ne sont plus affectés au service public aéroportuaire et, d'autre part, la valeur de ces immeubles telle qu'inscrite au bilan des comptes de la Société au 31 décembre 2004, majorée des coûts liés à leur remise en état et à la fermeture des installations aéroportuaires. La valeur vénale des biens immobiliers sera déterminée par un comité d'experts qui appliquera les méthodes couramment pratiquées en matière d'évaluation des biens immobiliers. La convention concerne uniquement les immeubles qui appartenaient, avant son changement de statut, au domaine public de l'établissement public Aéroports de Paris ou de l'État.

La préservation de l'espace aérien autour et sur les aérodromes est assurée au moyen de servitudes aéronautiques. Ces servitudes sont destinées à assurer la protection d'un aérodrome contre les obstacles, de façon à ce que les avions puissent y atterrir et en décoller dans de bonnes conditions générales de sécurité et de régularité. Les servitudes aéronautiques de dégagement comportent l'interdiction de créer ou l'obligation de supprimer les obstacles susceptibles de constituer un danger pour la circulation aérienne et peuvent entraîner une limitation de hauteur pour les constructions. Les servitudes aéronautiques de balisage comportent l'obligation de pourvoir certains obstacles de dispositifs visuels ou radioélectriques destinés à signaler leur présence aux navigateurs aériens.

Enfin, il existe un espace protégé autour des plates-formes, dans lequel sont établies des restrictions aux droits de construire, prévues notamment par les plans d'exposition au bruit destinés à limiter à terme le nombre de riverains soumis aux nuisances sonores par l'institution d'une maîtrise de l'urbanisation [1].

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

Législation en matière de sécurité aéroportuaire

Aéroports de Paris est titulaire des certificats de sécurité aéroportuaires nécessaires pour l'exploitation des aéroports de Paris-Charles de Gaulle, Paris-Orly et Paris-Le Bourget. La Société est tenue d'assurer un service de prévention du péril animalier dont l'objet est d'adopter les mesures propres à éviter les collisions entre les aéronefs et les animaux, dont les oiseaux. Elle est également tenue d'assurer un service de sauvetage et de lutte contre l'incendie des aéronefs.

Attribution des créneaux horaires

Un créneau horaire est une autorisation d'utiliser toutes les infrastructures aéroportuaires à une date et à une heure précises, aux fins de l'atterrissage et du décollage. Les créneaux horaires ne sont pas attachés aux lignes mais aux transporteurs et sont attribués gratuitement. Un coordonnateur est chargé de distribuer les créneaux horaires selon les règles suivantes : tous les créneaux horaires attribués à un transporteur pour une saison aéronautique lui sont automatiquement réattribués s'il les a utilisés pendant au moins 80 % de la période pour laquelle ils lui ont été attribués (règle dite du grand-père ou *« use-it-or-lose-it »*) et s'il les demande à nouveau pour la saison équivalente suivante. Les créneaux horaires restant disponibles (rendus par les transporteurs ou nouvellement créés), sont regroupés dans un « pool » et attribués pour moitié aux nouveaux arrivants et pour moitié aux transporteurs déjà présents sur l'aéroport. Pour l'aéroport de Paris-Orly et Paris-Charles de Gaulle qui sont des aéroports dits « coordonnés », le coordonnateur est l'association COHOR, l'Association pour la Coordination des Horaires, dont les membres sont Aigle Azur, Air Caraïbes, Air France, Air Corsica, Corsair International, Europe Airpost, Hop!, Openskies, Transavia, XL Airways France, Aéroports de Paris, Aéroports de Lyon et Aéroport de Nice-Côte d'azur.

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

Le cahier des charges

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

- procède à l'affectation des transporteurs aériens entre les aérogares d'un même aérodrome et peut procéder à l'affectation des transporteurs aériens entre les aérodromes, après avis de ce transporteur aérien et, en cas de changement d'aérodrome, avis conforme du ministre chargé de l'Aviation civile ;
- assure l'accès et la circulation sur les aérodromes ainsi que l'accueil de certaines catégories de passagers, l'organisation d'un service de secours comprenant une permanence médicale, la diffusion des informations utiles aux passagers et au public et la réalisation d'enquêtes auprès des passagers. En cas de retards importants ou de perturbations du trafic, Aéroports de Paris doit mettre en place des moyens permettant de porter assistance aux passagers ;
- aménage les aéroports de telle manière que les besoins des transporteurs aériens, de leurs prestataires d'assistance en escale et des services de l'État en locaux et installations directement nécessaires à leurs activités puissent être satisfaits dans des délais raisonnables. Aéroports de Paris établit les consignes d'exploitation des installations et les horaires d'ouverture des aérodromes ;
- fournit au prestataire de services de navigation aérienne, en complément des services aux administrations de l'État, des prestations spécifiques, selon des modalités fixées par convention et présentées en annexe 1 ;
- est en charge des inspections sur les pistes et les voies de circulation avions, des mesures de contrôle d'adhérence et de taux de glissance sur les pistes, et, dans certaines conditions, de la régulation des mouvements d'aéronefs sur les aires de trafic ;
- désigne des agents habilités à veiller au respect des règles de police des aérodromes et des règles de stationnement sur les aéroports et doit également procéder aux aménagements propres à renforcer la sécurité, qu'il s'agisse de l'éclairage ou des dispositifs de vidéosurveillance ;
- assure, à la demande du ministre chargé de la Santé, l'application de certaines réglementations sanitaires et fournit, dans les mêmes conditions, une information adaptée aux passagers à destination ou revenant de zones géographiques temporairement touchées par une épidémie ;
- assure l'application de la réglementation environnementale et est chargé à ce titre de la réalisation des mesures de bruit et des mesures relatives aux polluants atmosphériques, aux rejets d'eaux pluviales et d'assainissement ;
- délivre les autorisations d'activité sur les aéroports aux prestataires d'assistance en escale, aux transporteurs aériens qui s'auto-assiste, ainsi qu'aux autres entreprises qui exercent une activité industrielle, commerciale ou artisanale.

Le cahier des charges donne à l'État les moyens d'être informé sur la situation économique et financière de l'entreprise, notamment pour assurer le suivi de l'exécution du Contrat de Régulation Économique. L'État exerce également un contrôle de l'usage que fait la Société des terrains et immeubles dont elle a la propriété, afin notamment de garantir la bonne exécution des missions de service public qui lui sont confiées [1].

L'article L. 6323-4 du Code des transports fixe les modalités de calcul du montant de l'amende (« sanction pécuniaire ») que le ministre chargé de l'Aviation civile peut prononcer, après avis du comité d'experts présidé par un magistrat de l'ordre judiciaire ou administratif, en cas de manquement par Aéroports de Paris aux obligations spécifiques qui résultent du cahier des charges. Ce montant doit être proportionné à la gravité du manquement, à l'ampleur du dommage et aux avantages qui en sont tirés sans pouvoir excéder 0,1 % du chiffre d'affaires hors taxe du dernier exercice clos, porté à 0,2 % en cas de nouvelle violation de la même obligation. Dans le cadre de la procédure initiée par le ministre, Aéroports de Paris est entendu et peut se faire représenter ou assister. Le cahier des charges précise les dispositions de la loi sur cet aspect. Par ailleurs, le ministre chargé de l'Aviation civile et les préfets en charge des pouvoirs de police sur les aéroports peuvent prendre, après mise en demeure, des mesures conservatoires aux frais d'Aéroports de Paris en cas de manquement « grave et persistant » de celui-ci aux obligations du cahier des charges.

[1] *Voir également le paragraphe du chapitre 6 « Propriété des actifs ».*

Autres réglementations

Aéroports de Paris est soumis à la réglementation applicable aux établissements recevant du public.

Aéroports de Paris a été désigné en tant qu'opérateur d'importance vitale et est soumise à ce titre à des obligations particulières au titre de la défense nationale.

Aéroports de Paris assure, en application du droit communautaire, une assistance aux passagers handicapés et à mobilité réduite pour accéder aux services aéroportuaires et circuler dans les installations, y compris pour embarquer et débarquer des aéronefs.

Aéroports de Paris doit participer à la mise en œuvre des mesures de contrôle sanitaire aux frontières dans le cadre du règlement sanitaire international.

Aéroports de Paris exploite des gares routières au sens du code des transports.

La passation des marchés dont le montant estimé hors TVA excède 418 000 euros pour les marchés de fournitures et de services et 5,525 millions d'euros pour les marchés de travaux doit être précédée d'une procédure de publicité et de mise en concurrence. Aéroports de Paris est une entité adjudicatrice au sens du droit communautaire.

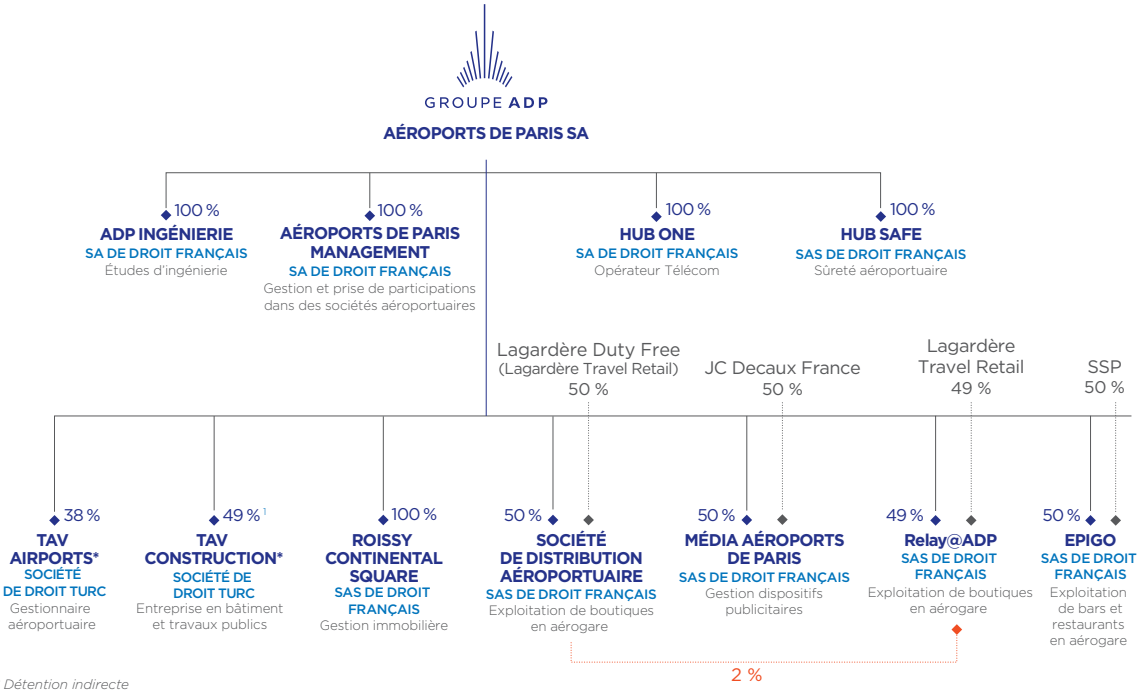
Afin de regrouper dans un même chapitre les éléments relatifs à la responsabilité sociale et environnementale, les informations environnementales figurent désormais au chapitre 17 du présent document de référence.

07

ORGANIGRAMME

7.1 ORGANIGRAMME SIMPLIFIÉ DU GROUPE ADP AU 31 DÉCEMBRE 2016

Seules sont présentées dans l'organigramme simplifié ci-après les sociétés ayant une activité significative au sein du groupe (les pourcentages mentionnés pour chaque entité correspondent à la quote-part d'intérêt 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 19 de l'annexe aux comptes consolidés présentée au chapitre 20.



** Détention indirecte*
Les pourcentages indiqués représentent à la fois les pourcentages de détention et de droits de vote au 31 décembre 2016
SA : société anonyme
SAS : société par actions simplifiée

[1] *Voir également chapitre 6 « TAV Construction ».*

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 SA et de ses filiales les plus significatives sont décrites au chapitre 6, les éléments financiers concernant ces sociétés figurent au chapitre 9.

Outre les flux financiers liés aux conventions de centralisation de trésorerie, les flux financiers existant entre Aéroports de Paris SA 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 2016, il existe plusieurs garanties accordées par Aéroports de Paris SA pour le compte d'ADP Ingénierie au bénéfice de divers clients de cette filiale. Ces garanties sont inscrites en engagements hors bilan [1].

Les principaux flux entre Aéroports de Paris SA et ses filiales sont décrits dans les notes 6.2 et 10.1 de l'annexe aux comptes sociaux, figurant au chapitre 20. La liste des filiales et participations françaises et étrangères détenues par Aéroports de Paris SA est présentée en note 19 des annexes aux comptes consolidés au chapitre 20.

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

[1] *Voir chapitre 20, la note 15 des annexes aux comptes consolidés.*

08

PROPRIÉTÉS IMMOBILIÈRES ET ÉQUIPEMENTS

8.1 PROPRIÉTÉS IMMOBILIÈRES ET ÉQUIPEMENTS 76

Actifs immobiliers et mobiliers dont Aéroports de Paris est propriétaire ou utilisateur 76

Rétrocession d'une partie de la plus-value dans l'hypothèse de la fermeture à la circulation aérienne publique de tout ou partie d'un aérodrome exploité par Aéroports de Paris 77

8.2 CONTRAINTES ENVIRONNEMENTALES 77

8.1 PROPRIÉTÉS IMMOBILIÈRES ET ÉQUIPEMENTS

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

À la date de dépôt du présent document de référence, les actifs immobiliers d'Aéroports de Paris se composent de terrains d'une superficie totale de 6 686 hectares qui ont été déclassés et attribués à Aéroports de Paris à compter du 22 juillet 2005 en application de l'article 2 de la loi n° 2005-357 du 20 avril 2005. Sur cette surface, 4 977 hectares correspondent à l'emprise des terrains et ouvrages nécessaires à la bonne exécution des missions de service public ou au développement de celles-ci qui, en application de l'article 53 du cahier des charges d'Aéroports de Paris, font l'objet de la part du ministre chargé de l'Aviation civile d'un droit de refus sur une éventuelle opération d'apport, de cession ou de création de sûreté qui concernerait certains terrains, ainsi que les biens qu'ils supportent appartenant à Aéroports de Paris. Ces terrains sont délimités sur des plans annexés au cahier des charges [1]. Ils comprennent principalement des aires aéronautiques (pistes, voies de circulation et de stationnement des avions) et des aires de dégagement associées, ainsi que les bâtiments d'aérogare et leur terrain d'assiette.

Les actifs immobiliers du Groupe se composent également des infrastructures aéroportuaires (voiries, réseaux, etc.) et des terminaux passagers. Ces actifs sont décrits au paragraphe du chapitre 6 « Description des plates-formes d'Aéroports de Paris ». Le patrimoine immobilier d'Aéroports de Paris comprend par ailleurs des ouvrages et bâtiments construits sur ces terrains ou, parfois, sur des terrains qu'Aéroports de Paris est autorisé à occuper dans le cadre d'autorisations d'occupation temporaires du domaine public ou de baux de droit privé. Aéroports de Paris occupe en particulier 7 hectares appartenant à la Ville de Paris pour l'exploitation de l'héliport d'Issy-les-Moulineaux et 2 hectares nécessaires à l'implantation de balises ou de mesures du bruit qui sont loués à des propriétaires privés. Certains bâtiments ou ouvrages construits par des tiers sur des terrains dont Aéroports de Paris est propriétaire doivent lui revenir à la fin du contrat autorisant l'occupation du terrain. Les contrats conclus avant le changement de statut d'Aéroports de Paris ont été transférés à la société Aéroports de Paris en application de l'article 4 de la loi du 20 avril 2005.

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

Par un acte de vente en date du 25 mars 2015, Aéroports de Paris a cédé son siège social situé au 291, bd Raspail – Paris 14e, au Centre National du Cinéma et de l'Image Animée pour un montant de 52 millions d'euros, payables au comptant pour 25 millions d'euros et à la date du transfert de propriété, le 1er juillet 2016, pour environ 25 millions d'euros (un droit d'occupation est consenti jusqu'au 31 mars 2017), le solde du prix de vente, soit environ 2 millions d'euros couvrant certaines garanties.

Au 31 décembre 2016, la valeur nette des terrains et aménagements (immeubles de placement compris) s'élevait à 117 millions d'euros, les constructions (immeubles de placement compris) à 5 609 millions d'euros, les installations techniques et autres (immeubles de placement compris) à 220 millions d'euros et les immobilisations en cours (immeubles de placement compris) à 824 millions d'euros. Les immobilisations corporelles et les immeubles de placement sont décrits à la note 6 de l'annexe aux comptes consolidés.

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

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

8.2 CONTRAINTES ENVIRONNEMENTALES

Des contraintes environnementales peuvent résulter des législations et réglementations mondiales (OACI), européennes ou nationales. À la date du dépôt du présent document de référence, ces contraintes sont compatibles avec l'utilisation actuelle et future des installations d'Aéroports de Paris. Seules des réglementations plus restrictives pourraient limiter les capacités d'utilisation des plates-formes d'Aéroports de Paris au-delà de ce qui est déjà le cas [1].

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

09

EXAMEN DE LA SITUATION FINANCIÈRE ET DU RÉSULTAT RFA

9.1 CHIFFRES CLÉS 79

9.2 ANALYSE DES RÉSULTATS 2016 79

Analyse du compte de résultat du groupe Aéroports de Paris 79

Analyse par secteur opérationnel 82

9.3 FAITS MARQUANTS DE L'EXERCICE 2016 85

Les comptes consolidés d'Aéroports de Paris au titre des exercices clos le 31 décembre 2016 et le 31 décembre 2015 ont été établis conformément au référentiel IFRS. Le périmètre de consolidation est décrit en note 19 de l'annexe aux comptes consolidés, présentée au chapitre 20. Sauf indication contraire, les pourcentages mentionnés dans ce rapport comparent les données de l'exercice 2016 aux données de l'exercice 2015 [1].

[1] *Voir note 4.1 des annexes aux comptes consolidés figurant au chapitre 20.*

9.1 CHIFFRES CLÉS

(en millions d'euros)	**2016**	**2015 retraité [1]**	**2016/2015**
Chiffre d'affaires	2 947	2 935	+ 0,4 %
EBITDA	1 195	1 191	+ 0,4 %
Résultat opérationnel courant (yc MEE opérationnelles)	664	791	- 16,1 %
Résultat opérationnel (yc MEE opérationnelles)	696	791	- 12,0 %
Résultat financier	(115)	(106)	+ 8,7 %
Résultat des sociétés mises en équivalence non-opérationnelles	59	6	+ 53 M€
Impôts sur les résultats	(202)	(258)	+ 21,9 %
Résultat net part du Groupe	**435**	**430**	**+ 1,2 %**

9.2 ANALYSE DES RÉSULTATS 2016

Analyse du compte de résultat du groupe Aéroports de Paris

Sauf indication contraire, les pourcentages mentionnés dans ce rapport comparent les données de l'exercice 2016 aux données comparables de l'exercice 2015 retraité [1].

Chiffre d'affaires

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

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

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

Ces éléments favorables sont cependant compensés par :

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

Le montant des éliminations inter-segments [2] s'élève à 320 millions d'euros sur l'année 2016.

[1] *Les données retraitées sont présentées au chapitre 3.1 du présent document et en note 4.1 des annexes aux comptes consolidés figurant au chapitre 20.*
[2] *Chiffre d'affaires interne réalisé entre segments.*

EBITDA

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

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

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

La progression des charges courantes du Groupe se répartit ainsi :

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

(en millions d'euros)	**2016**	2015 retraité	2016/2015
Charges de personnel	**698**	**712**	**- 1,9 %**
Aéroports de Paris	*553*	*571*	*- 3,1 %*
Filiales	*145*	*141*	*+ 2,8 %*
Effectifs moyens Groupe (équivalents temps plein)	**8 851**	**9 059**	**- 2,3 %**
Aéroports de Paris	*6 478*	*6 553*	*- 1,1 %*
Filiales	*2 373*	*2 506*	*- 5,3 %*

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

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

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

Le taux de marge brute [3] pour l'année 2016 est stable par rapport à 2015 à 40,6 %.

[1] *Équivalent temps plein.*
[2] *Les effectifs moyens de la Maison-mère sont en retrait de 1,1 % en 2016.*
[3] *EBITDA / chiffre d'affaires.*

Résultat net part du Groupe

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

[1] *Y compris la dotation aux amortissements de l'écart de réévaluation des MEE opérationnelles.*

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

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

Le **résultat opérationnel** n'est en retrait que de 12,0 % à 696 millions d'euros sous l'effet de la plus-value de 31 millions d'euros [1] liée à la cession du siège social.

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

Le ratio dette nette / capitaux propres est en légère baisse à 63 % au 31 décembre 2016 contre 64 % à fin 2015 [2]. L'endettement financier net du Groupe ADP est en hausse, à 2 709 millions euros au 31 décembre 2016, contre 2 627 millions d'euros à fin 2015 [3].

La **quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence non opérationnelles** s'établit à 59 millions d'euros, du fait notamment de l'achèvement en octobre 2016 de la vente de la participation du Groupe ADP dans l'opérateur aéroportuaire mexicain OMA [4], qui a généré une plus-value avant impôts de 58 millions d'euros (y compris la quote-part de résultat mise en équivalence jusqu'à la date de cession de 5 millions d'euros).

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

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

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

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

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

[3] *Chiffres retraités 2015 – voir chapitre 20.*

[4] *Voir chapitre 9.3 « Faits marquants de l'exercice 2016 »..*

Analyse par secteur opérationnel

La définition des différents segments est présentée en note 4.2 de l'annexe aux comptes consolidés au chapitre 20.

Activités aéronautiques

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Commerces et services

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

En 2016, le chiffre d'affaires du segment Commerces et services est en hausse de 0,7 %, à 941 millions d'euros.

Le chiffre d'affaires des **activités commerciales** (loyers perçus sur les boutiques côté pistes et côté ville, les bars et restaurants, les activités banques et change et les loueurs de voitures et chiffre d'affaires de la publicité) est quasiment stable (- 0,5 %) sur l'année 2016 à 449 millions d'euros :

- au sein de cet ensemble, les loyers issus des boutiques côté pistes s'établissent à 299 millions d'euros en baisse de 4,0 % sous l'effet de la baisse du chiffre d'affaires par passager [1] de 8,0 % à 18,2 euros ;
- ces effets sont partiellement compensés par la bonne performance des revenus issus des bars et restaurants, en progression de 24,6 % (à 39 millions d'euros) suite à l'augmentation des loyers liée à la prise en main en février 2016 de certains points de vente par la co-entreprise EPIGO et à la progression d'activité des boutiques côté ville, en hausse de 21,4 % (à 18 millions d'euros).

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

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

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

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

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

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

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

En conséquence, le **résultat opérationnel courant (y compris MEE opérationnelles)** s'affiche en baisse de 7,1 %, à 409 millions d'euros.

Immobilier

(en millions d'euros)	**2016**	2015 retraité	2016/2015
Chiffre d'affaires	**263**	**265**	**- 0,8 %**
Chiffre d'affaires externe [3]	*211*	*213*	*- 1,2 %*
Chiffre d'affaires interne	*52*	*52*	*+ 0,9 %*
EBITDA	**149**	**164**	**- 9,0 %**
Quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence opérationnelles	(2)	(13)	+ 11 M€
Résultat opérationnel courant (yc MEE opérationnelles)	**105**	**105**	**-**
EBITDA / Chiffre d'affaires	*56,7 %*	*61,9 %*	*- 5,2 pt*
Résultat opérationnel courant / Chiffre d'affaires	*39,8 %*	*39,4 %*	*+ 0,4 pt*

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

Le **chiffre d'affaires externe** [3] (211 millions d'euros) est en baisse (- 1,2 %), principalement sous l'impact de l'indexation négative des revenus sur l'indice du coût de la construction au 1er janvier 2016 [4].

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

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

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

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

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

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

[2] *Media Aéroports de Paris est dorénavant comptabilisé en intégration globale et non plus en mise en équivalence. Les comptes 2015 présentés ont été retraités en conséquence – voir chapitre 20.*

[3] *Réalisé avec des tiers (hors Groupe).*

[4] *Au 1er janvier 2016, l'Indice du Coût de la Construction s'est élevé à – 0,4 %. Au 1er janvier 2017, l'indice du coût de la construction s'élève à + 0,5 %.*

International et développements aéroportuaires

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

[1] *Y compris la dotation aux amortissements de l'écart de réévaluation des MEE opérationnelles.*

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

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

Aéroports de Paris Management voit son chiffre d'affaires progresser de 28,1 % à 23 millions d'euros, principalement grâce au contrat à Zagreb et à la reprise de la concession de l'aéroport de Santiago du Chili.

Son EBITDA est nul (stable par rapport à 2015) et son résultat opérationnel courant (y compris MEE opérationnelles) est positif de 5 millions d'euros (contre un gain d'un million d'euros en 2015).

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

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

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

[1] *Données consolidées ajustées IFRIC 12.*

Autres activités

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

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

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

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

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

9.3 FAITS MARQUANTS DE L'EXERCICE 2016

Lancement de deux nouvelles marques Groupe ADP et Paris Aéroport

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

- Une bannière commune qui fédère l'ensemble des métiers et filiales tant en France qu'à l'international et qui porte les ambitions d'un groupe leader mondial ;
- Une nouvelle marque à destination des voyageurs, déployée dans les aéroports parisiens, incarnant nos engagements en matière d'accueil, de services et d'offre commerciale. Cette marque, plus visible et cohérente, accompagnera les passagers tout au long de leurs parcours dans nos terminaux. Elle traduit l'ambition du groupe de créer une préférence parisienne forte ainsi que son engagement en faveur de l'attractivité de Paris.

Une nouvelle signature : « Paris vous aime »

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

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

Évolution du trafic

Trafic Groupe pondéré des taux de participation [1]

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

À Paris Aéroport

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

La répartition géographique du trafic se décompose comme suit :

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

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

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

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

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

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

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

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

[1] *Directe ou indirecte. Hors participation dans les aéroports mexicains cédée en octobre 2016. Voir infra.*

[2] *Milas-Bodrum (Turquie, terminal international depuis octobre 2015), Croatie (Zagreb), Arabie Saoudite (Médine), Tunisie (Monastir & Enfidha), Géorgie (Tbilissi & Batumi), et Macédoine (Skopje & Ohrid). À périmètre constant, incluant le trafic du terminal international de Milas-Bodrum en 2015, le trafic des autres plates-formes du Groupe TAV serait en hausse de 0,5 % en 2016 par rapport à 2015.*

Nominations au sein du Groupe ADP

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

À compter du 26 mai 2016 :

- Edward Arkwright est nommé Directeur général exécutif, en charge du développement, de l'ingénierie, et de la transformation ;
- Philippe Pascal est nommé Directeur général adjoint, Finances, Stratégie et Administration ;
- Guillaume Sauvé, Directeur Ingénierie et Aménagement intègre le comité exécutif du groupe. Il est rattaché à Edward Arkwright ;
- Patrick Collard, Directeur Délégué à la présidence et membre du comité exécutif, assurera les relations extérieures du groupe, la mise en place du nouveau siège, le pilotage des accueils officiels et de la Fondation d'entreprise Groupe ADP ;
- Gisèle Rossat-Mignod, actuelle Directrice des affaires publiques, est également nommée Directrice de cabinet du Président-directeur général.

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

- **Augustin de Romanet** : Président-directeur général, seul mandataire social ;
- **Edward Arkwright** : Directeur général exécutif, en charge du développement, de l'ingénierie, et de la transformation ;
- **Laure Baume** : Directrice générale adjointe, Directrice Clients ;
- **Antonin Beurrier** : Directeur général adjoint en charge de l'International ;
- **Franck Goldnadel** : Directeur général adjoint, Directeur chargé des opérations aéroportuaires et Directeur de l'aéroport Paris-Charles de Gaulle ;
- **Philippe Pascal** : Directeur général adjoint, Finances, Stratégie et Administration ;
- **Patrick Collard** : Directeur délégué à la Présidence ;
- **Serge Grzybowski** : Directeur de l'Immobilier ;
- **Didier Hamon** : Secrétaire général du groupe ;
- **Alice-Anne Médard** : Directrice des Ressources Humaines ;
- **Franck Meyrede** : Directeur de l'aéroport Paris-Orly ;
- **Benjamin Perret** : Directeur de la communication ;
- **Guillaume Sauvé** : Directeur Ingénierie et Aménagement.

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

Le ROCE [1] (retour sur capitaux employés) du périmètre régulé s'élève à fin 2015 à 3,8 % après impôts, en ligne avec l'objectif de la période 2011-2015 [2].

Le résultat opérationnel de régulation [3] pour l'exercice 2015 s'élève à 309 millions d'euros, 192 millions d'euros après impôts (taux d'imposition utilisé en 2015 à 38 %) et la base d'actifs régulés au 31 décembre 2015 s'élève à 5 090 millions d'euros.

Retraitement des comptes 2015 pour base de comparaison avec 2016

Pour mémoire, la modification des clés de répartition analytique de la base d'actifs régulés, proposée par le Groupe ADP en janvier 2015 [4] et confirmée par la Commission Consultative Aéroportuaire, a eu un impact sur l'EBITDA et le résultat opérationnel courant (y compris MEE opérationnelles) des segments Activités Aéronautiques, Commerces et Services et Immobilier au 1er janvier 2016. Les comptes annuels 2016, publiés le 22 février 2017, ont pris en compte ce changement de clés de répartition analytique.

Afin de faciliter la lecture et la compréhension de la performance du groupe en 2016 par rapport à 2015, des comptes retraités [5] segmentés 2015 ont été établis et sont présentés au chapitre 3 du présent document.

Approbation des redevances aéroportuaires pour la période 2016-2017

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

Suite au refus d'homologation par l'ASI le 2 août dernier des tarifs initialement proposés [6], Aéroports de Paris a proposé à l'ASI une nouvelle grille tarifaire 2016 légèrement modifiée, prenant en compte les remarques de l'ASI sur l'allégement de la redevance d'atterrissage applicable aux aéronefs de moins de 40 tonnes. Cette modification est neutre économiquement sur les revenus d'Aéroports de Paris. La grille tarifaire homologuée est disponible sur le site Internet du Groupe ADP, à l'adresse suivante : www.parisaeroport.fr/entreprises/services-aux-compagnies-aeriennes/tarifs-redevances.

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

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

[3] *EBE - autres produits et charges courants - dotations aux amortissements des immobilisations et aux provisions d'exploitation - moins values de cession d'actifs - participation des salariés au résultat. La réconciliation avec les comptes sociaux est présentée en annexe A8 du Contrat de Régulation Économique 2016-2020, disponible sur www.groupeadp.fr, rubrique Finances / Régulation.*

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

[5] *Y compris intégration globale de Média Aéroports de Paris, précédemment comptabilisé en mise en équivalence opérationnelle.*

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

Évolution des redevances aéroportuaires au 1er avril 2016

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

Réalisation d'une opération d'actionnariat salarié

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

Droits de vote double depuis le 3 avril 2016

En application de l'article L 225-123 du Code de commerce, certains actionnaires disposent automatiquement d'un droit de vote double depuis le 3 avril 2016.

Dividende 2015 voté par l'assemblée générale

L'assemblée générale des actionnaires du 3 mai 2016 a voté la distribution d'un dividende de 2,61 euros par action au titre de l'exercice 2015, avec un détachement du coupon le 31 mai 2016. Compte tenu de l'acompte en décembre 2015 (0,70 euro), le solde du dividende (1,91 euro) a été versé le 2 juin 2016. Ce dividende correspond à un taux de distribution de 60 % du résultat net part du Groupe de l'exercice 2015, inchangé depuis celui de l'exercice 2013.

Versement d'un acompte sur le dividende 2016

Le conseil d'administration d'Aéroports de Paris a décidé en 2015 la mise en œuvre d'une politique d'acompte sur dividende en numéraire jusqu'à l'exercice se terminant le 31 décembre 2020. Pour l'exercice 2016, cet acompte sur dividende s'élève à 70 millions d'euros, soit un montant par action de 0,70 euro. Le détachement du coupon de l'acompte sur dividende est intervenu le 7 décembre 2016 et la mise en paiement de l'acompte sur dividende au titre de 2016 est intervenue le 9 décembre 2016.

État des discussions avec le Gouvernement vietnamien

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

Discussions exclusives avec les autorités cubaines concernant le développement de l'aéroport international de la Havane

Le Groupe ADP, au travers d'ADP Management en association avec TAV Airports, et en consortium avec Bouygues Bâtiment International, filiale de Bouygues Construction, après avoir été informé le 4 août 2016 par communiqué de presse de l'ACN [2] que les autorités cubaines l'avaient sélectionné pour entrer en discussions exclusives concernant le projet de développement de l'aéroport international José Marti de la Havane ont signé avec les autorités cubaines un accord définissant notamment les étapes et travaux à réaliser avant la signature d'un accord de concession.

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

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

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

Convertion des titres SETA en actions de l'opérateur aéroportuaire mexicain OMA et cession des actions tout en maintenant la mission d'assistance technique et opérationnelle avec SETA

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

[1] *Personne handicapée ou à mobilité réduite.*

[2] *Agencias Cubanas de Noticias.*

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

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

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

Projet de cession de TAV Construction

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

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

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

Le groupe a conclu en mars 2015 un acte de vente portant sur son siège social situé à Paris. Le transfert de propriété étant effectif au 1er juillet 2016, cette transaction a donné lieu à la comptabilisation d'une plus-value d'un montant d'environ 20 millions d'euros après impôts sur le 2nd semestre 2016.

Révision des prévisions 2016 de TAV Airports

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

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

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

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

- croissance du trafic de 7 à 9 % pour le trafic de TAV Airports, et pour l'aéroport d'Istanbul Ataturk ;
- croissance du chiffre d'affaires attendue de + 7 à 9 % ;
- croissance de l'EBITDAR attendue de + 7 à 9 % ;
- croissance du résultat net part du Groupe attendue de + 10 à 12 %.

Révisions des prévisions 2016 du Groupe ADP intervenues en 2016

	Prévisions 2016 initiales publiées en février 2016	Prévisions 2016 à fin juillet 2016	Prévisions 2016 à jour le 10 octobre 2016
Hypothèse de croissance du trafic	**+ 2,3 % par rapport à 2015**	**+ 2,3 % par rapport à 2015** *(inchangé)*	**Entre + 1,0 % et + 1,5 % par rapport à 2015**
EBITDA consolidé	**Légère croissance** par rapport à 2015, conforme à la trajectoire 2016-2020 de croissance de l'EBITDA de 30 à 40 % en 2020 par rapport à 2014	**Légère croissance** par rapport à 2015	**Stabilité** par rapport à 2015
Résultat net part du groupe	**Hausse supérieure ou égale à 10 %** par rapport à 2015, y compris impact de la plus-value de la vente du siège social actuel (estimée à 20 millions d'euros après impôts)	**Léger retrait du RNPG en 2016 par rapport à 2015, associé à une légère croissance organique** *(hors i/ plus-value de la vente du siège social actuel et ii/ impact de la quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence opérationnelles du segment International et développements aéroportuaires)*	**Léger retrait du RNPG en 2016 par rapport à 2015**
Dividende 2016	**Maintien du taux de distribution à 60 % du RNPG Versement d'un acompte prévu en décembre 2016**	**Maintien du taux de distribution à 60 % du RNPG Versement d'un acompte prévu le 9 décembre 2016** *(inchangé)*	**Maintien du taux de distribution à 60 % du RNPG Versement d'un acompte prévu le 9 décembre 2016** *(inchangé)*

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

10

TRÉSORERIE ET CAPITAUX RFA

10.1 CAPITAUX PROPRES 90

10.2 FLUX DE TRÉSORERIE 90

Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles 91

Flux de trésorerie liés aux activités d'investissements 91

Flux de trésorerie liés aux activités de financement 91

10.3 FINANCEMENT 92

10.4 GESTION DES RISQUES FINANCIERS 92

10.5 ENGAGEMENTS DU GROUPE 92

Engagements en matière d'investissements 92

Engagements hors bilan 92

Engagements sociaux 92

10.1 CAPITAUX PROPRES

Les capitaux propres du Groupe s'élèvent à 4 284 millions d'euros au 31 décembre 2016 contre 4 125 millions d'euros au 31 décembre 2015 retraité. Les principales variations 2016 proviennent de la hausse du résultat net 2015 de 1,2 % à 435 millions d'euros et de la distribution de dividende au titre de 2015 à hauteur de 2,61 euros par action, soit 258 millions d'euros, correspondant à un taux de distribution du résultat net part du Groupe de 60 %.

10.2 FLUX DE TRÉSORERIE

(en millions d'euros)	**2016**	**2015 retraité [1]**
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles	875	987
Flux de trésorerie utilisés pour les activités d'investissement	(624)	(416)
Flux de trésorerie provenant des activités de financement	(327)	(101)
Variation de la trésorerie	**(76)**	**470**
Trésorerie d'ouverture	1 732	1 262
Trésorerie de clôture	1 656	1 732

[1] *Les données retraitées sont présentées au chapitre 3.1 du présent document.*

Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles

(en millions d'euros)	**2016**	**2015 retraité**
Résultat opérationnel (yc MEE opérationnelles)	696	791
Amortissements et provisions	453	426
Autres produits et charges sans incidence sur la trésorerie	31	(67)
Produits financiers nets hors coût de l'endettement	(2)	8
Capacité d'autofinancement opérationnelle avant impôt	**1 178**	**1 158**
Variation du besoin en fonds de roulement	(77)	62
Impôts payés	(226)	(233)
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles	**875**	**987**

Flux de trésorerie liés aux activités d'investissements

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

Flux de trésorerie liés aux activités de financement

(en millions d'euros)	**2016**	**2015 retraité**
Encaissements provenant des emprunts à long terme	7	507
Remboursement des emprunts à long terme	(4)	(179)
Dividendes versés aux actionnaires de la société mère	(258)	(311)
Autres flux provenant des activités de financement	(72)	(119)
Flux de trésorerie provenant des activités de financement	**(327)**	**(101)**

La trésorerie est légèrement inférieure en 2016 par rapport à 2015 (en baisse de 76 millions d'euros) à 1 656 millions d'euros.

Les flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles s'élève à 876 millions d'euros, en baisse de 111 millions d'euros par rapport à 2015, résultant essentiellement d'une baisse du résultat opérationnel (y compris mises en équivalences opérationnelles) liée entre autres aux quote-part des sociétés mises en équivalence, TAV Airports et TAV Construction (voir note 4.10.1 des comptes consolidés, présentée au chapitre 20).

Les flux de trésorerie provenant des activités d'investissements sont en nette hausse de 208 millions d'euros par rapport à 2015, à - 624 millions d'euros, du fait essentiellement d'une nette augmentation des investissements corporels et incorporels, décrits au chapitre 5 « Investissements ».

Les flux de trésorerie provenant des activités de financement sont en nette hausse de 218 millions d'euros par rapport à 2015, à 328 millions d'euros, résultant essentiellement d'une quasi absence de flux d'émission et de remboursement de dette en 2016 et d'une baisse du dividende versé en 2016 par rapport à 2015.

10.3 FINANCEMENT

L'endettement financier net se décompose comme suit :

(en millions d'euros)	**2016**	**2015 retraité**
Dettes financières	4 484	4 483
Instruments financiers dérivés passif	20	19
Endettement financier brut	**4 504**	**4 502**
Instruments financiers dérivés actif	(91)	(96)
Créances et comptes-courants sur des entreprises mises en équivalence	(58)	(55)
Trésorerie et équivalents de trésorerie	(1 657)	(1 734)
Dette liée à l'option de vente des minoritaires	11	11
Endettement financier net	**2 709**	**2 627**
Endettement financier net / EBITDA (leverage)	*2,27*	*2,21*
Endettement financier net / Capitaux propres (gearing)	*63 %*	*64 %*

Le ratio dette nette/fonds propres s'élève à 63 % au 31 décembre 2016 contre 64 % à fin 2015 retraité [1]. L'endettement net du Groupe s'établit à 2 709 millions d'euros au 31 décembre 2016 contre à 2 627 millions d'euros au 31 décembre 2015 retraité [1].

Voir également la note 9.4 de l'annexe aux comptes consolidés présentée au chapitre 20.

En 2016, la société n'a pas ni émis ni remboursé de dette obligataire et bancaire.

10.4 GESTION DES RISQUES FINANCIERS

Voir le paragraphe « Gestion des risques financiers » du chapitre 4 et la note 9 de l'annexe aux comptes consolidés présentée au chapitre 20.

10.5 ENGAGEMENTS DU GROUPE

Engagements en matière d'investissements

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

Engagements hors bilan

Voir la note 15 de l'annexe aux comptes consolidés figurant au chapitre 20.

Engagements sociaux

Voir la note 5.3 de l'annexe aux comptes consolidés figurant au chapitre 20.

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

11

RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT, BREVETS ET LICENCES

11.1 RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT

Au regard de l'activité que le Groupe ADP exerce, Aéroports de Paris mène une politique de recherche et de développement spécifique et limitée à ses activités.

11.2 MARQUES, BREVETS ET LICENCES

Aéroports de Paris possède cent soixante marques dans le monde qui déclinent les différents métiers du Groupe et en utilise près d'une cinquantaine. La diminution du nombre de marques du portefeuille d'Aéroports de Paris par rapport à l'exercice précédent s'explique par l'arrivée à échéance de nombreuses marques dont la durée de protection était de 10 ans. Ainsi, seules les marques présentant toujours un intérêt pour Aéroports de Paris ont fait l'objet de renouvellements. La marque principale de la Société, « Aéroports de Paris », comprenant le logotype juxtaposant la Tour Eiffel et le soleil qui y est associé, est un élément essentiel de l'image et du patrimoine de la Société.

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

Par ailleurs, Aéroports de Paris détient, à la date de dépôt du présent document de référence, un portefeuille d'environ 250 noms de domaine dont notamment « adp.fr » et « aeroportsdeparis.fr » et a obtenu l'extension « .paris » notamment utilisée par les voyageurs anglophones qui peuvent utiliser l'adresse « airports.paris ».

Aéroports de Paris peut occasionnellement déposer des demandes de brevets dont aucun n'est significatif pour le groupe. Ainsi, à titre d'exemple, a été déposé, en France et dans certains pays étrangers, un brevet sur une technique qui permet de mesurer la glissance du sol revêtu (pistes, routes).

12

INFORMATIONS SUR LES TENDANCES

12.1 ÉVÉNEMENTS RÉCENTS 94

Trafic des mois de janvier et février 2017 94

Processus d'homologation tarifaire 2017 achevé 94

Évolution des redevances aéroportuaires 94

Remboursement d'obligation 94

CDG Express franchit une étape déterminante : accord entre le Groupe ADP, SNCF Réseau et la Caisse des Dépôts sur le modèle économique et financier du gestionnaire d'infrastructure 95

12.2 PERSPECTIVES 95

Politique de distribution de dividendes 95

12.1 ÉVÉNEMENTS RÉCENTS

Trafic des mois de janvier et février 2017

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

En février 2017, le trafic de Paris Aéroport est en hausse de 4,2 % par rapport au mois de février 2016 avec 6,9 millions de passagers accueillis, dont 4,6 millions à Paris-Charles de Gaulle (+ 3,5 %) et 2,3 millions à Paris-Orly (+ 5,6 %).

Pour mémoire, l'année 2016 était une année bissextile. Le trafic des plates-formes parisiennes serait en hausse de 8,2 % en février 2017 par rapport au mois de février 2016 retraité du trafic du 29 février 2016.

Processus d'homologation tarifaire 2017 achevé

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

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

Évolution des redevances aéroportuaires

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

Remboursement d'obligation

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

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

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

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

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

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

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

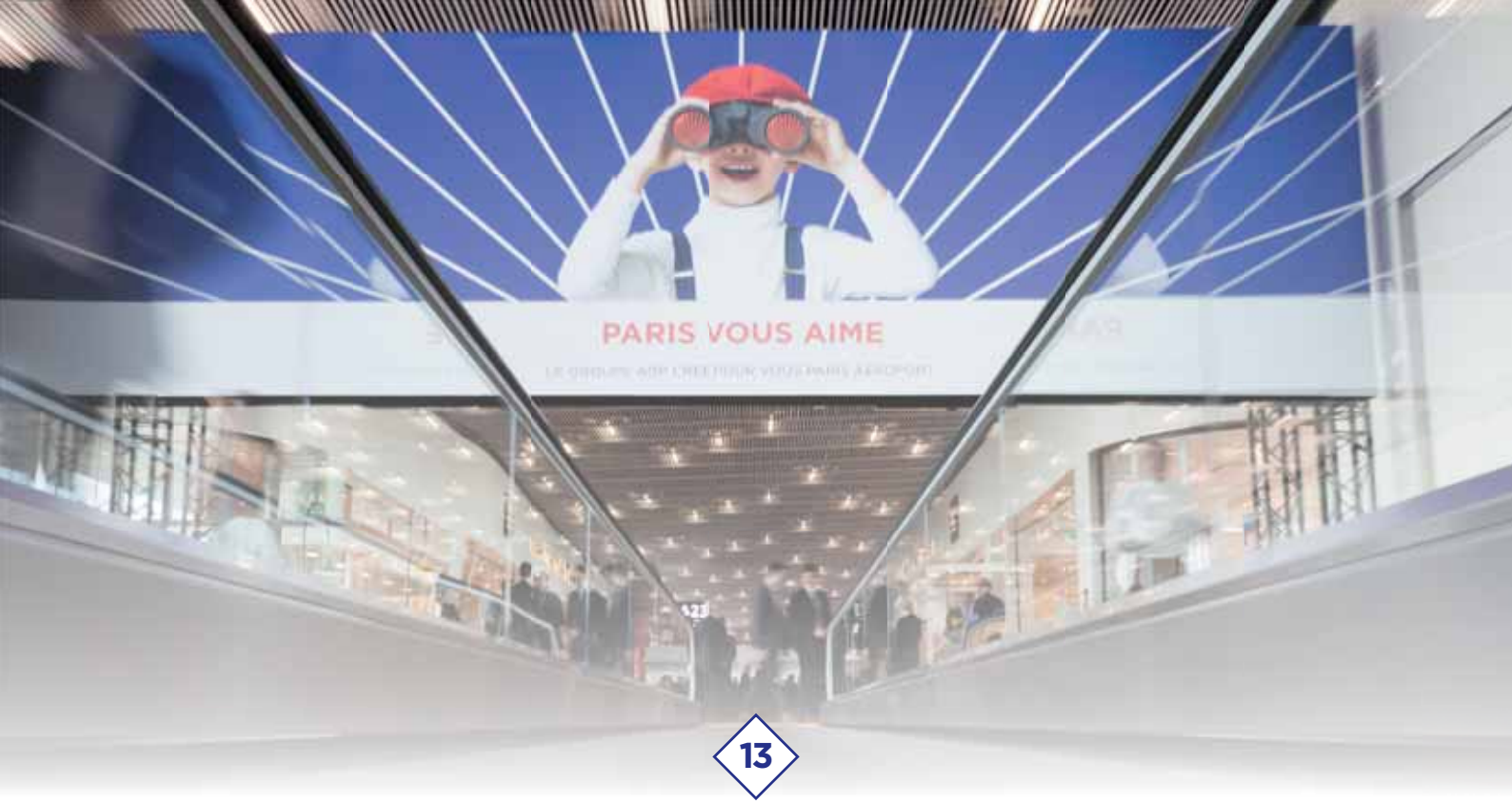
Cette étape déterminante permet de poser les bases de la création du gestionnaire d'infrastructure d'ici fin juillet et de finaliser le contrat de concession qui liera ce gestionnaire à l'État.

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

12.2 PERSPECTIVES

Politique de distribution de dividendes

Le conseil d'administration du 22 février 2017 a arrêté les comptes annuels sociaux et consolidés au 31 décembre 2016. Lors de cette séance, il a décidé de soumettre au vote de la prochaine assemblée générale annuelle, devant se réunir le 11 mai 2017, la distribution d'un dividende de 2,64 euros par action, au titre de l'exercice 2016 minoré des 0,7 euro par action d'acompte sur le dividende 2016, versé le 9 décembre 2016. Sous réserve du vote en assemblée générale annuelle, la date de mise en paiement interviendrait le 9 juin 2017, avec un détachement du coupon prévu le 7 juin 2017. Ce dividende correspond à un taux de distribution de 60 % du résultat net part du Groupe de l'exercice 2016.



13

PRÉVISIONS DE BÉNÉFICE

13.1 OBJECTIFS SUR LA PÉRIODE 2016-2020 96

13.2 PRÉVISIONS DU GROUPE EN 2017 96

13.3 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES PRÉVISIONS DE BÉNÉFICE 97

13.1 OBJECTIFS SUR LA PÉRIODE 2016-2020

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

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

13.2 PRÉVISIONS DU GROUPE EN 2017

Prévisions du Groupe en 2017	Prévisions 2017
Hypothèse de croissance du trafic de Paris Aéroport en 2017	**Entre + 1,7 et + 2,2 %** par rapport à 2016
EBITDA consolidé 2017	**Orientation à la hausse** par rapport à 2016, *impacté favorablement par les produits exceptionnels prévus à date*
Dividende au titre de l'exercice 2017	**Maintien d'un taux de distribution de 60 % du RNPG 2017, avec un niveau minimum fixé à 2,64 euros/action Versement d'un acompte prévu en décembre 2017**

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

- une croissance du trafic de passagers comprise entre 1,7 et 2,2 % en 2017 par rapport à 2016 ;
- l'absence de nouveaux événements significatifs pouvant affecter à la baisse durablement ou non la croissance du trafic passagers ;
- la progression des tarifs des redevances aéroportuaires au 1er avril 2017, telle que prévue dans le Contrat de Régulation Économique 2016-2020 signé avec l'État en août 2015 ;
- la tenue des engagements pris dans le cadre de ce même Contrat de Régulation Économique (disponible sur www.groupeadp.fr) ;
- la réalisation d'une plus-value minimum liée à des bâtiments du *hub* cargo ;
- l'absence d'évolution majeure de son périmètre de consolidation.

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

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

13.3 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES PRÉVISIONS DE BÉNÉFICE

Au Président-directeur général,

En notre qualité de commissaires aux comptes et en application du règlement (CE) N° 809/2004, nous avons établi le présent rapport sur les prévisions d'« EBITDA consolidé » de la société Aéroports de Paris incluses dans la partie 13.2 « Prévisions du Groupe en 2017 » du document de référence 2016.

Ces prévisions et les hypothèses significatives qui les sous-tendent ont été établies sous votre responsabilité, en application des dispositions du règlement (CE) N° 809/2004 et des recommandations ESMA relatives aux prévisions.

Il nous appartient sur la base de nos travaux d'exprimer une conclusion, dans les termes requis par l'annexe I, point 13.2, du règlement (CE) N° 809/2004, sur le caractère adéquat de l'établissement de ces prévisions.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences ont comporté une appréciation des procédures mises en place par la direction pour l'établissement des prévisions ainsi que la mise en œuvre de diligences permettant de s'assurer de la conformité des méthodes comptables utilisées avec celles suivies pour l'établissement des informations financières historiques de la société Aéroports de Paris. Elles ont également consisté à collecter les informations et les explications que nous avons estimé nécessaires permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les prévisions sont adéquatement établies sur la base des hypothèses qui sont énoncées.

Nous rappelons que, s'agissant de prévisions présentant par nature un caractère incertain, les réalisations différeront parfois de manière significative des prévisions présentées et que nous n'exprimons aucune conclusion sur la possibilité de réalisation de ces prévisions.

À notre avis :

- les prévisions ont été adéquatement établies sur la base indiquée ;
- la base comptable utilisée aux fins de ces prévisions est conforme aux méthodes comptables appliquées par la société Aéroports de Paris.

Ce rapport est émis aux seules fins :

- du dépôt du document de référence 2016 auprès de l'AMF ;
- et, le cas échéant, de l'admission aux négociations sur un marché réglementé, et/ou d'une offre au public, d'actions ou de titres de créance de valeur nominale unitaire inférieure à € 100.000 de la société Aéroports de Paris en France et dans les autres pays de l'Union européenne dans lesquels le prospectus visé par l'AMF comprenant ce document de référence, serait notifié ;
- et ne peut pas être utilisé dans un autre contexte.

Neuilly-sur-Seine et Paris-La Défense, le 17 mars 2017

Les commissaires aux comptes

DELOITTE & ASSOCIÉS		ERNST & YOUNG et Autres	
Thierry Benoît	Olivier Broissand	Jacques Pierres	Alban de Claverie

14

ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION GÉNÉRALE

14.1 CONSEIL D'ADMINISTRATION RFA 98

Composition du conseil d'administration au 31 décembre 2016 98

Direction générale 110

14.2 RENSEIGNEMENTS PERSONNELS CONCERNANT LES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION 110

Liens familiaux, condamnations, faillites, conflits d'intérêts et autres informations 110

Conflits d'intérêts 110

Arrangements ou accords sur la désignation des membres du conseil d'administration 110

Restrictions concernant la cession des actions 111

14.1 CONSEIL D'ADMINISTRATION RFA

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

Composition du conseil d'administration au 31 décembre 2016

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

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

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

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

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

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

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

Les censeurs assistent aux réunions du conseil d'administration avec voix consultative.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Administrateurs nommés par l'assemblée générale

// AUGUSTIN DE ROMANET
(Président-directeur général d'Aéroports de Paris renouvelé par décret du 24 juillet 2014)

DATE DE NAISSANCE :
2 avril 1961

NATIONALITÉ :
Française

DATE DE PREMIÈRE NOMINATION :
Coopté par le conseil d'administration du 12 novembre 2012, en remplacement de M. Pierre Graff, ratifiée par l'assemblée générale du 16 mai 2013

DATE DE DÉBUT DU MANDAT ACTUEL :
15 juillet 2014 (renouvelé par l'assemblée générale des actionnaires du 15 mai 2014)

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EN COURS

GROUPE AÉROPORTS DE PARIS

Segment international et développement aéroportuaires :

Groupe TAV, sociétés anonymes soumises au droit turc :
- TAV Havalimanlari Holding A.S. (TAV Airports), société cotée en Turquie :
  - Administrateur et Vice-Président du conseil d'administration
  - Vice-Président du comité de la gouvernance d'entreprise
  - Vice-Président du comité des risques
  - Vice-Président du comité des nominations
- TAV Yatirim Holding A.S. (TAV Investment) :
  - Administrateur et Vice-Président du conseil d'administration
- TAV Tepe Akfen Yatirim Insaat Ve Isletme A.S. [1] (TAV Construction) :
  - Administrateur et Vice-Président du conseil d'administration

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

Fondation d'Entreprise :
- Fondation d'Entreprise Groupe ADP : Président

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

MANDATS ET FONCTIONS AYANT PRIS FIN AU COURS DES 5 DERNIÈRES ANNÉES
- Membre du conseil de surveillance et du comité d'audit de NV Luchthaven Schiphol, société soumise au droit néerlandais, de février 2013 à octobre 2013
- Directeur général de la Caisse des dépôts et consignations (Institution financière publique – Établissement public) de mars 2007 à mars 2012
- Membre du conseil des prélèvements obligatoires (institution indépendante et rattachée à la Cour des comptes) d'avril 2008 à décembre 2012
- Représentant permanent de la Caisse des dépôts et consignations :
- Conseil d'administration de La Poste (société anonyme) et membre du comité des rémunérations et de la gouvernance d'avril 2011 à mars 2012
- Président du :
  - conseil d'administration d'Egis (société anonyme) de janvier 2011 à juillet 2012
  - conseil de surveillance de la Société Nationale Immobilière – SNI (société anonyme d'économie mixte) de mars 2007 à mars 2012
  - directoire des Fonds de réserve des retraites (FRR) (établissement public à caractère administratif) de mars 2007 à mars 2012
  - conseil d'administration du Fond stratégique d'investissement FSI (société anonyme) de décembre 2008 à mars 2012
- Vice-Président du conseil des investisseurs d'InfraMed (société par actions simplifiée) de mai 2010 à août 2012
- Administrateur de :
  - Musée du Louvre-Lens, établissement public de coopération culturelle, de février 2011 à février 2014
  - OSEO (société anonyme) et membre du comité des nominations et des rémunérations, de décembre 2010 à mars 2012
  - Veolia environnement (société anonyme cotée), de septembre 2009 à février 2012
  - FSI-PME Portefeuille (société par actions simplifiée) de mars 2008 à avril 2012
  - CNP assurances (société anonyme cotée) et membre du comité des rémunérations et des nominations et du comité stratégique, de juillet 2007 à mars 2012
  - CDC Entreprises (société par actions simplifiée), d'octobre 2007 à avril 2012

[1] *Filiale de TAV Yatirim Holding.*

// JACQUES GOUNON (Administrateur indépendant)

DATE DE NAISSANCE :
25 avril 1953

NATIONALITÉ :
Française

DATE DE PREMIÈRE NOMINATION :
Coopté le 2 juillet 2008, ratifiée par l'assemblée générale ordinaire du 28 mai 2009

DATE DE DÉBUT DU MANDAT ACTUEL :
15 juillet 2014 (renouvelé par l'assemblée générale du 15 mai 2014)

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EN COURS

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

Mandats au sein du Groupe Eurotunnel (GET SE)

- Président-directeur général de France-Manche, Société anonyme française
- Président de Eurotunnel Projet, SAS française
- Président de Eleclink Limited, société britannique
- Administrateur de The Channel Tunnel Group Limited, société britannique
- Administrateur d'Eurotunnel SE, société européenne de droit belge

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

- Néant

// JOS NIJHUIS

DATE DE NAISSANCE :
21 juillet 1957

NATIONALITÉ :
Néerlandaise

DATE DE PREMIÈRE NOMINATION :
Assemblée générale du 28 mai 2009

DATE DE DÉBUT DU MANDAT ACTUEL :
15 juillet 2014 (renouvelé par l'assemblée générale du 15 mai 2014)

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EN COURS

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

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

- Membre du conseil de surveillance et Président du comité d'audit de Aon Group Nederland BV (Pays-Bas) de 2014 à décembre 2016

// ELS DE GROOT

DATE DE NAISSANCE :
27 avril 1965

NATIONALITÉ :
Néerlandaise

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

DATE DE DÉBUT DU MANDAT ACTUEL :
15 juillet 2014 (renouvelé par l'assemblée générale du 15 mai 2014)

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EN COURS

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

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

- Néant

// XAVIER HUILLARD (Représentant permanent de la société Vinci)

DATE DE NAISSANCE :
27 juin 1954

NATIONALITÉ :
Française

DATE DE PREMIÈRE NOMINATION :
Société VINCI nommée administrateur par l'assemblée générale du 15 mai 2014

DATE DE DÉBUT DU MANDAT ACTUEL :
15 juillet 2014

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EN COURS

Mandats au sein du Groupe Vinci :

- Président-directeur général de VINCI, société anonyme française cotée
- Président de Vinci Concessions, SAS, société française
- Président du conseil de surveillance de VINCI Deutschland GmbH
- Représentant permanent de VINCI, administrateur au conseil d'administration de :
  - VINCI Energies, société anonyme française
  - La Fabrique de la Cité, fonds de dotation
- Administrateur de Kansai Airports, Kabustiki Kaisha, société japonaise
- Représentant permanent de SNEL, administrateur au conseil d'administration d'ASF, société anonyme française
- Représentant permanent de VINCI Autoroutes, administrateur au conseil d'administration de Cofiroute, société anonyme française
- Président de la Fondation d'entreprise VINCI pour la Cité

Autres mandats :

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

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

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

Mandats expirés au sein du Groupe Vinci :

- Directeur général de VINCI de 2006 à 2010
- Représentant permanent de VINCI, administrateur au conseil d'administration de Eurovia, société par actions simplifiée (de 2008 à 2015)
- Président de VINCI Concessions Management SAS (de 2010 à 2014)
- Président de VINCI Concessions (SAS) (de 2008 à 2012)
- Administrateur de :
  - VINCI plc (de 1998 à 2013)
  - VINCI Investments Ltd (de 1998 à 2013)
  - Soletanche Freyssinet (de 2002 à 2011)
  - Cofiroute (de 2006 à 2010)
- Représentant permanent de VINCI Concessions, administrateur au conseil d'administration :
  - ASF Holding (de 2008 à 2012)
  - Cofiroute (de 2010 à 2011)

// FRANCOISE DEBRUS (Représentante permanente de la société 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

Mandats au sein des participations PREDICA :

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

Mandats au sein du Groupe Foncière des Régions :

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

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

- Représentant permanent de Crédit Agricole Assurances, administrateur de Générale de Santé, SA cotée de juin 2015 à décembre 2015
- Représentant permanent de PREDICA, administrateur :
  - MEDICA, SA, de juin 2012 à mars 2014
  - Crédit Agricole Immobilier Promotion, SA, de janvier 2011 à octobre 2012
  - Foncière Paris France, SA, de mars 2009 à février 2012
  - Foncière des Régions, SA de mars 2009 à janvier 2011
- Administrateur de :
  - RAMSAY SANTE, SA, de mars 2009 à juin 2015
  - Foncière Développement Logements, SA, de mars 2009 à janvier 2016
  - Administrateur de Beni Stabili, Société italienne cotée (SIIC) d'avril 2014 à novembre 2016

Administrateurs représentants de l'État

// GENEVIEVE CHAUX DEBRY

DATE DE NAISSANCE :
18 juin 1958

NATIONALITÉ :
Française

DATE DE PREMIÈRE NOMINATION :
Décret du 11 juillet 2014

DATE DE DÉBUT DU MANDAT ACTUEL :
15 juillet 2014

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EN COURS

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

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

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

// MURIEL PENICAUD

DATE DE NAISSANCE :
31 mars 1955

NATIONALITÉ :
Française

DATE DE PREMIÈRE NOMINATION :
Décret du 11 juillet 2014

DATE DE DÉBUT DU MANDAT ACTUEL :
15 juillet 2014

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EN COURS

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

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

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

// SOLENNE LEPAGE

DATE DE NAISSANCE :
7 février 1972

NATIONALITÉ :
Française

DATE DE PREMIÈRE NOMINATION :
Décret du 24 septembre 2012, en remplacement de M. Alexis Kohler

RENOUVELLEMENT DU MANDAT :
Décret du 11 juillet 2014

DATE DE DÉBUT DU MANDAT ACTUEL :
15 juillet 2014

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EN COURS

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

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

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

// GILLES LEBLANC

DATE DE NAISSANCE :
3 mai 1954

NATIONALITÉ :
Française

DATE DE PREMIÈRE NOMINATION :
Décret du 11 juillet 2014

DATE DE DÉBUT DU MANDAT ACTUEL :
15 juillet 2014

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EN COURS

- Directeur régional et interdépartemental de l'équipement et de l'aménagement de la Région Île-de-France, ministère de l'Écologie, du Développement durable et de l'Énergie
- Membre du conseil d'administration en qualité de représentant de l'État :
  - Établissement public de Foncier d'Ile-de-France (EPFIF)
  - Agence foncière et technique de la région parisienne (AFTRP)
  - Grand Paris Aménagement (GPA) ex. Agence foncière et technique de la région parisienne (AFTRP)
  - Établissement public d'aménagement de La Défense Seine Arche (EPA DESA)
  - Établissement public d'aménagement Orly-Rungis Seine Amont (EPA ORSA)
  - Régie Autonome des Transports publics Parisiens (RATP), Établissement à caractère administratif, industriel et commercial
  - Port autonome de Paris (PAP), établissement public à caractère administratif, industriel et commercial

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

- Membre du conseil d'administration en qualité de représentant de l'État au sein de l'Établissement public d'aménagement de Plaine de France d'octobre 2014 à décembre 2016
- Membre permanent du Conseil général de l'environnement et du développement durable de 2012 à mars 2014
- Coordonnateur du collège prévention des risques naturels et technologies de 2012 à mars 2014
- Président de la commission nationale d'évaluation de la sécurité des transports guidés, de février 2012 à février 2014
- Président de la commission nationale des téléphériques, de février 2012 à février 2014
- Commissaire du Gouvernement auprès du grand port maritime de la Martinique, de février 2012 à février 2014
- Membre de la Direction générale des services du Conseil général du Val-d'Oise, de 2010 à 2012

// MICHEL MASSONI

DATE DE NAISSANCE :
20 septembre 1950

NATIONALITÉ :
Française

DATE DE PREMIÈRE NOMINATION :
Décret du 26 avril 2013, en remplacement de Mme Régine BREHIER

RENOUVELLEMENT DU MANDAT :
Décret du 11 juillet 2014

DATE DE DÉBUT DU MANDAT ACTUEL :
15 juillet 2014

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EN COURS

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

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

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

// DENIS ROBIN

DATE DE NAISSANCE :
15 décembre 1962

NATIONALITÉ :
Française

DATE DE PREMIÈRE NOMINATION :
Décret du 22 avril 2015, en remplacement de M. Michel LALANDE

DATE DE DÉBUT DU MANDAT ACTUEL :
15 juillet 2014

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EN COURS

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

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

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

Administrateurs représentant des salariés

// MARIE-ANNE DONSIMONI

DATE DE NAISSANCE :
8 mai 1961

NATIONALITÉ :
Française

DATE DE PREMIÈRE NOMINATION :
7 septembre 2011, en remplacement de M. Jean-Louis Pigeon, élection du 26 juin 2009

DATE DE DÉBUT DU MANDAT ACTUEL :
15 juillet 2014, réélue le 20 mai 2014

PARRAINÉE PAR LE SYNDICAT :
CFE-CGC

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EN COURS

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

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

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

// BRIGITTE BLANC

DATE DE NAISSANCE :
25 novembre 1962

NATIONALITÉ :
Française

DATE DE PREMIÈRE NOMINATION :
Élection du 20 mai 2014

DATE DE DÉBUT DU MANDAT ACTUEL :
15 juillet 2014

PARRAINÉE PAR LE SYNDICAT :
CGT

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EN COURS

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

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

- Néant

// SERGE GENTILI

DATE DE NAISSANCE :
16 mai 1956

NATIONALITÉ :
Française

DATE DE PREMIÈRE NOMINATION :
Élection du 26 juin 2009

DATE DE DÉBUT DU MANDAT ACTUEL :
15 juillet 2014, réélu le 20 mai 2014

PARRAINÉ PAR LE SYNDICAT :
FO

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EN COURS

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

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

- Néant

// FRÉDÉRIC GILLET

DATE DE NAISSANCE :
19 février 1972

NATIONALITÉ :
Française

DATE DE PREMIÈRE NOMINATION :
Élection du 20 mai 2014

DATE DE DÉBUT DU MANDAT ACTUEL :
15 juillet 2014

PARRAINÉ PAR LE SYNDICAT :
CFE/CGC

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EN COURS

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

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

- Néant

// JEAN-PAUL JOUVENT

DATE DE NAISSANCE :
31 janvier 1961

NATIONALITÉ :
Française

DATE DE PREMIÈRE NOMINATION :
Élection du 3 juin 2004 avec prise de fonction le 18 décembre 2008, réélu le 26 juin 2009

DATE DE DÉBUT DU MANDAT ACTUEL :
15 juillet 2014, réélu le 20 mai 2014

PARRAINÉ PAR LE SYNDICAT :
UNSA/SAPAP

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EN COURS

- Chef du Service Épargne salariale et Actionnariat salarié à la Direction des ressources humaines d'Aéroports de Paris

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

- Néant

// FRÉDÉRIC MOUGIN

DATE DE NAISSANCE :
1er avril 1952

NATIONALITÉ :
Française

DATE DE PREMIÈRE NOMINATION :
Élection du 26 juin 2009

DATE DE DÉBUT DU MANDAT ACTUEL :
15 juillet 2014, réélu le 20 mai 2014

PARRAINÉ PAR LE SYNDICAT :
CGT

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EN COURS

- Adjoint au chef de section infrastructures de l'Unité Opérationnelle « Énergie et logistique » d'Aéroports de Paris à Paris-Orly

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

- Néant

Censeurs

// BERNARD IRION

DATE DE NAISSANCE :
18 mars 1937

NATIONALITÉ :
Française

DATE DE NOMINATION :
Assemblée générale du 15 mai 2014

DATE DE DÉBUT DU MANDAT ACTUEL :
15 juillet 2014

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EN COURS

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

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

- Vice-Président de la Chambre de Commerce et d'Industrie départementale de Paris (CCI-Paris) de 2000 à novembre 2016
- Administrateur représentant permanent de la CCIR à la SAEMES - société anonyme française de 2001 à novembre 2016
- Membre du comité des Partenaires du STIF (Syndicat des Transports de l'Ile-de-France) en qualité de représentant du CRCI (Chambre Régionale de Commerce et d'Industrie de Paris Ile-de-France) de 2009 à 2015
- Aéroports de Paris : Censeur au conseil d'administration de juillet 2009 à novembre 2013 - Administrateur de 1999 à 2009

// CHRISTINE JANODET

DATE DE NAISSANCE :
29 septembre 1956

NATIONALITÉ :
Française

DATE DE PREMIÈRE NOMINATION :
Assemblée générale du 28 mai 2009

DATE DE DÉBUT DU MANDAT ACTUEL :
15 juillet 2014 (renouvelé lors de l'assemblée générale du 15 mai 2014)

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EN COURS

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

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

- Néant

// ANNE HIDALGO

DATE DE NAISSANCE :
19 juin 1956

NATIONALITÉ :
Française

DATE DE NOMINATION :
Nommée à titre provisoire par le conseil d'administration du 8 juillet 2015 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)

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

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

Direction générale

Organisation de la Direction générale

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

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

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

14.2 RENSEIGNEMENTS PERSONNELS CONCERNANT LES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

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

À la connaissance de la Société, il n'existe pas, à la date de dépôt du présent document de référence, de contrat de service liant les membres du conseil d'administration ou le Directeur général délégué à la Société ou à l'une quelconque de ses filiales prévoyant l'octroi d'avantages au terme d'un tel contrat. À la connaissance de la Société, les membres du conseil d'administration n'ont aucun lien familial entre eux.

À la connaissance de la Société et à la date de dépôt du présent document de référence, au cours des cinq dernières années : (i) aucune condamnation pour fraude n'a été prononcée à l'encontre d'un membre du conseil d'administration, (ii) aucun des membres du conseil d'administration n'a été associé à une faillite, mise sous séquestre ou liquidation, à l'exception de Jos Nijhuis, ancien membre du conseil de surveillance de l'organisation non gouvernementale Stichting Common Purpose, entité de droit néerlandais, qui a fait faillite, (iii) aucune incrimination et/ou sanction publique officielle n'a été prononcée à l'encontre d'un membre du conseil d'administration par des autorités statutaires ou réglementaires (y compris des organismes professionnels désignés) et (iv) aucun des membres du conseil d'administration n'a été empêché par un tribunal d'agir en qualité de membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance d'un émetteur ni d'intervenir dans la gestion ou la conduite des affaires d'un émetteur.

Conflits d'intérêts

À la connaissance de la Société et à la date de dépôt du présent document de référence, il n'existe pas de conflits d'intérêts potentiels entre les devoirs, à l'égard de la Société, des membres du conseil d'administration et des censeurs et leurs intérêts privés ou d'autres devoirs, à l'exception le cas échéant des devoirs de Jos Nijhuis et Els de Groot, en raison de leurs fonctions au sein de Schiphol Group, et de ceux de la société Vinci, administrateur, ainsi que son représentant permanent Xavier Huillard, en raison du caractère significatif de la relation d'affaires de Vinci avec la Société ainsi que du fait qu'elle puisse être en situation concurrentielle avec la Société sur certains projets. En outre, Solenne Lepage, en sa double qualité de membre des conseils d'administration d'Aéroports de Paris et d'Air France-KLM ne participe pas au vote sur l'adoption des redevances aéroportuaires au sein du conseil d'administration d'Aéroports de Paris. De même, les administrateurs représentants de l'État peuvent avoir des conflits d'intérêts potentiels dans la relation de la Société avec l'État ou les entreprises ou entités publiques auxquels ils participent. Outre les dispositions du Code de commerce applicables en matière de conventions réglementées, le règlement intérieur du conseil d'administration précise les règles de prévention des risques de conflits des intérêts des membres du conseil d'administration avec Aéroports de Paris ou toute société de son groupe et les règles de transmission des données sensibles aux membres du conseil.

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

Les mandats d'administrateurs d'Aéroports de Paris de Jos Nijhuis, Président-directeur général de Schiphol Group et Els de Groot, membre du directoire et Directeur financier de Schiphol Group, ont été renouvelés lors de l'assemblée générale des actionnaires du 15 mai 2014 conformément aux accords conclus dans le cadre de la coopération industrielle entre Schiphol Group et Aéroports de Paris (voir le paragraphe du chapitre 14 « Composition du conseil d'administration »).

Par ailleurs, la société Predica Prévoyance Dialogue du Crédit Agricole et la société Vinci ont chacune été nommées administrateurs lors de l'assemblée générale des actionnaires du 15 mai 2014 conformément au cahier des charges de la cession de gré à gré par l'État et le Fonds Stratégique d'Investissements (FSI) d'actions d'Aéroports de Paris, en application duquel chacune de ces sociétés s'est engagée, dans certaines conditions, à démissionner de son poste d'administrateur dans le cas où elle viendrait à détenir moins de 4,5 % du capital de la Société.

Outre ces accords et sous réserve des dispositions légales et réglementaires particulières applicables à la composition du conseil d'administration de la Société (voir le paragraphe du chapitre 14 « Composition du conseil d'administration »), il n'existe à la connaissance de la Société aucun arrangement ou accord conclu avec des actionnaires, clients, fournisseurs ou autres en vertu duquel un membre du conseil d'administration a été nommé en cette qualité.

Restrictions concernant la cession des actions

À la connaissance de la Société et à la date de dépôt du présent document de référence, il n'existe aucune restriction acceptée par un membre du conseil d'administration concernant la cession de leur éventuelle participation dans le capital social d'Aéroports de Paris, à l'exception :

- des obligations d'abstention du code d'éthique annexé au règlement intérieur et relatif aux opérations sur titres et au respect de la réglementation française sur le délit d'initié, le manquement d'initié et les manipulations de marché ;
- des règles de blocage ou d'incessibilité résultant des dispositions applicables aux administrateurs représentant les salariés qui détiendraient des actions de la Société à travers le fond commun de placement du Plan d'Épargne du Groupe investis en actions de la Société ;
- des engagements pris, dans les conditions prévues au cahier des charges de la cession de gré à gré par l'État et le FSI d'actions d'Aéroports de Paris, par chacun de Prédica Prévoyance Dialogue du Crédit Agricole et Vinci à ne pas détenir, à tout moment et jusqu'en juillet 2018, directement ou indirectement, seules ou avec toute personne de leur groupe, ou de concert avec quiconque, une participation représentant plus de 8 % du capital d'Aéroports de Paris ;
- des règles internes adoptées par Schiphol Group en matière de prévention de délit d'initié et de détention d'instruments financiers, qui, notamment, interdisent à Jos Nijhuis et Els de Groot, en leur qualité de membres du directoire de Schiphol Group, d'acquérir des actions Aéroports de Paris – une exception ayant cependant été prévue afin que ces derniers se conforment à l'article 13.IV. des statuts de la Société.

15

RÉMUNÉRATION ET AVANTAGES DES DIRIGEANTS

15.1 RÉMUNÉRATION DES MANDATAIRES SOCIAUX RFA 112

Modalités de rémunération des mandataires sociaux 112

Montant des rémunérations dues et versées aux mandataires sociaux 113

15.2 RÉMUNÉRATIONS VERSÉES AUX ADMINISTRATEURS 115

15.3 RÉMUNÉRATIONS VERSÉES AUX CENSEURS 115

15.4 ACTIONS DE LA SOCIÉTÉ DÉTENUES PAR LES ADMINISTRATEURS ET CENSEURS 115

15.5 RÉMUNÉRATION DES MEMBRES DU COMITÉ EXÉCUTIF 116

15.1 RÉMUNÉRATION DES MANDATAIRES SOCIAUX RFA

Modalités de rémunération des mandataires sociaux

Rémunération 2016 parts fixe et variable

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

Le montant maximal de la part variable des mandataires sociaux a été fixé en valeur absolue et non en pourcentage. En effet, le décret 2012-915 du 26 juillet 2012 modifiant celui du 9 août 1953 a plafonné à 450 000 euros [1] la rémunération des mandataires sociaux des entreprises publiques auxquelles ce décret est applicable, dont Aéroports de Paris fait partie. La rémunération fixe proposée par le conseil d'administration et approuvée par le ministre de l'Économie est de 350 000 euros pour le Président-directeur général et 330 000 euros pour le Directeur général délégué. Il a également été décidé que le montant de la part variable pour le Président-directeur général pouvait permettre d'atteindre le plafond autorisé par la réglementation : le montant maximum est donc prédéfini par le conseil d'administration à 100 000 euros et exprimé en valeur monétaire, directement lisible. Le même montant maximum a été retenu pour le Directeur général délégué.

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

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

[1] *Le décret n'inclut pas les avantages en nature dans le plafond de 450 000 euros.*

L'atteinte de chacun de ces objectifs a été appréciée par le conseil d'administration du 22 février 2017.

La pondération de chaque objectif détermine la fraction de part variable qui lui est associée. Les objectifs quantitatifs et qualitatifs ont été respectivement atteints à 75 % et 120 %.

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

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

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

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

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

L'atteinte de chacun de ces objectifs a été appréciée par le conseil d'administration du 22 février 2017. La pondération de chaque objectif détermine la fraction de part variable qui lui est associée. Le montant versé au titre de 2016 a été déterminé prorata temporis compte tenu de la fin de mandat par démission de M. Jeantet le 25 mai 2016. Les objectifs quantitatifs et qualitatifs ont respectivement été atteints à 75 % et 100 %.

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

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

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

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

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

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

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

Montant des rémunérations dues et versées aux mandataires sociaux

Augustin de Romanet

(en euros)	**2016**	2015
Rémunérations dues au titre de l'exercice	450 473	454 883
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	-	-
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	-	-
Indemnité de départ	Néant	Néant
Indemnité de non-concurrence	Néant	Néant
Régime de retraite supplémentaire	Néant	Néant
TOTAL	**450 473**	**454 883**

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

[1] *Les montants versés en 2016 correspondent aux montants dus au titre de 2015. Les montants dus au titre de 2016 seront versés en 2017.*

Patrick Jeantet (démission le 25 mai 2016)

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

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

[1] *Les montants versés en 2016 correspondent aux montants dus au titre de 2015. Les montants dus au titre de 2016 seront versés en 2017.*

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

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

Le montant annuel brut de sa rémunération fixe a été fixé, sans changement, à 350 000 euros.

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

L'atteinte de chacun de ces objectifs sera appréciée par le conseil d'administration. La pondération de chaque objectif détermine la fraction de part variable qui lui est associée. Elle sera approuvée par le ministre chargé de l'économie dans le cadre de l'article 3 du décret n° 53-707 du 9 août 1953 et fera l'objet d'un vote contraignant lors de l'assemblée générale des actionnaires de 2018, conformément à l'article L. 225-37-2 du Code de commerce.

Les autres éléments de rémunération sont sans changement.

15.2 RÉMUNÉRATIONS VERSÉES AUX ADMINISTRATEURS

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

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

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

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

15

15.3 RÉMUNÉRATIONS VERSÉES AUX CENSEURS

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

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

15.4 ACTIONS DE LA SOCIÉTÉ DÉTENUES PAR LES ADMINISTRATEURS ET CENSEURS

Les administrateurs représentants de l'État et les administrateurs élus par les salariés ne sont pas tenus de détenir des actions de la Société. À la date du dépôt du présent document de référence, le nombre d'actions Aéroports de Paris détenues par chacun des membres du conseil d'administration et des censeurs, ainsi que la période de détention de ces titres, sont les suivants :

- Augustin de Romanet de Beaune : 300
- Jacques Gounon : 250
- Els de Groot : 1
- Jos Nijhuis : 1
- société Predica Prévoyance Dialogue du Crédit Agricole représentée par Mme DEBRUS : 5 051 791
- Anne Hidalgo : 0
- Bernard Irion : 400
- Christine Janodet : 40
- groupe Vinci : 7 916 848 dont :
  - société Soc 15 : 7 916 847 ;
  - société VINCI représentée par M.HUILLARD : 1 prêt de consommation d'1 action.

Aux termes de l'article L. 621-18-2 du Code monétaire et financier et l'article 9 du règlement (UE) n° 596/2014 du 16 avril 2014 sur les abus de marché font obligation aux personnes exerçant des responsabilités dirigeantes et aux personnes qui leur sont liées de déclarer les opérations qu'elles réalisent sur les titres financiers et la société au sein de laquelle elles exercent leurs fonctions. Ces déclarations sont effectuées auprès de l'AMF via l'extranet ONDE.

15.5 RÉMUNÉRATION DES MEMBRES DU COMITÉ EXÉCUTIF

Le montant brut global (hors charges patronales) des rémunérations et avantages (rémunération fixe et variable, intéressement, participation, abondement, avantage en nature) des dirigeants membres du comité exécutif, non mandataires sociaux, y compris ceux arrivés ou partis en cours d'année, s'élève au total à 3,380 millions d'euros en 2016 pour douze membres présents au 31 décembre contre 2,851 millions d'euros en 2015 pour dix membres présents au 31 décembre. Aucun plan d'options de souscription ou d'achat d'actions n'a été mis en place par la Société au profit de ses dirigeants non mandataires sociaux.

16

FONCTIONNEMENT DES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION

16.1 FONCTIONNEMENT DES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION RFA 117

Le conseil d'administration 117

La Direction générale 119

Le comité exécutif 119

16.2 FONCTIONNEMENT DES COMITÉS ASSOCIÉS AU CONSEIL D'ADMINISTRATION 122

Le comité d'audit et des risques 122

Le comité de la stratégie et des investissements 123

Le comité des rémunérations, nominations et de la gouvernance 123

16.3 RÉGIME DE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE – ADHÉSION AUX PRINCIPES DE GOUVERNANCE 124

Contrôle interne 124

16.1 FONCTIONNEMENT DES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION RFA

Le conseil d'administration

Le conseil d'administration est l'organe collégial de la Société qui, sans préjudice de l'article 7 de la loi du 26 juillet 1983 relative à la démocratisation du secteur public, détermine les orientations de l'activité d'Aéroports de Paris et veille à leur mise en œuvre, comme précisé à l'article 16 de ses statuts. Il a l'obligation d'agir en toutes circonstances dans l'intérêt social de l'entreprise et répond de l'exercice de cette mission devant l'assemblée générale des actionnaires.

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

Le règlement intérieur est consultable sur le site www.groupeadp.fr. Il précise les attributions du conseil d'administration et de ses membres, son mode de fonctionnement ainsi que celui de ses comités spécialisés : le comité d'audit et des risques, le comité de la stratégie et des investissements et le comité des rémunérations, nominations et de la gouvernance.

Il comporte une charte des membres du conseil d'administration qui édicte les règles à respecter, ainsi qu'un code d'éthique relatif aux opérations sur titres et au respect de la réglementation française sur le délit d'initié, le manquement d'initié et les manipulations de marché. Chaque membre du conseil d'administration doit être soucieux de l'intérêt social. Il doit avoir une qualité de jugement, en particulier des situations, des stratégies et des personnes, qui repose notamment sur son expérience. Il doit avoir une capacité d'anticipation lui permettant d'identifier les risques et les enjeux

stratégiques. Chaque membre du conseil d'administration s'engage, au travers de la charte, à maintenir son indépendance d'analyse, de jugement, de décision et d'action, et à rejeter toute pression, de quelque nature que ce soit et quelle qu'en soit l'origine, et ce en toute circonstance (art. 6 de la charte).

Le Président du conseil d'administration d'Aéroports de Paris, qui assure également la Direction générale de l'entreprise, est nommé par décret en Conseil des ministres, parmi les administrateurs, sur proposition du conseil. Il organise et dirige les travaux du conseil et représente celui-ci dans ses rapports avec les actionnaires et les tiers. Il veille au bon fonctionnement des organes de la Société et s'assure, en particulier, que les administrateurs sont en mesure de remplir leur mission.

Le règlement intérieur prévoit que le conseil débate, une fois par an, de son propre fonctionnement, et propose, le cas échéant, des amendements à son règlement intérieur. L'évaluation ainsi établie répond aux trois objectifs et aux modalités énoncées par le Code AFEP-MEDEF en la matière. Tous les trois ans, le conseil peut mettre en œuvre une évaluation externe de son propre fonctionnement, sous la direction du comité des rémunérations, nominations et de la gouvernance.

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

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

Réunions du conseil d'administration

Il appartient au Président-directeur général de réunir le conseil, soit à des intervalles périodiques, soit aux moments qu'il juge opportuns. Afin de permettre au conseil un examen et une discussion approfondis des questions entrant dans le cadre de ses attributions, son règlement intérieur prévoit que le conseil se réunisse au minimum six fois par an, et davantage si les circonstances l'exigent. La convocation au conseil d'administration est adressée, par tous moyens appropriés, aux membres du conseil d'administration au moins cinq jours avant la date de la séance sauf cas d'urgence motivée, et fixe le lieu de la réunion.

Attributions du conseil d'administration

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

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

Ainsi, les attributions du conseil d'administration, énoncées dans le Règlement intérieur, sont consultables dans le rapport du Président du conseil d'administration (cf. Annexe 2) et sur le site www.groupeadp.fr.

Information des membres du conseil d'administration

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

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

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

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

Enfin, chaque membre du conseil d'administration peut bénéficier de la part de la Société, à sa nomination ou tout au long de son mandat, d'une formation sur les spécificités de la Société, ses filiales, ses métiers et son secteur d'activité. Aéroports de Paris propose notamment à tous les administrateurs de les inscrire à l'Institut Français des Administrateurs (IFA).

Prévention des conflits d'intérêts et de la transmission des données sensibles

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

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

Le conseil d'administration a défini une procédure de traitement des difficultés liées au conflit d'intérêts et a désigné un administrateur en la matière, dans le respect des principes d'objectivité et de transparence. Confié au Président du comité d'audit, lequel est administrateur indépendant, son rôle est de veiller au respect de la procédure, de conseiller sur les moyens de prévenir lesdits conflits et de proposer les moyens de résoudre les situations de potentiels conflits d'intérêts. En cas de situation de conflit constatée, le membre du conseil d'administration doit s'abstenir de participer au vote de la délibération concernée.

Activité du conseil d'administration en 2016

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

- la gouvernance, avec notamment :
  - la revue annuelle des critères d'indépendance des administrateurs,
  - l'évaluation externe du fonctionnement du conseil d'administration ;
- la rémunération des dirigeants mandataires sociaux (Président-directeur général et Directeur général délégué) :
  - rémunération variable 2015 - atteinte des objectifs et montant de la part variable,
  - rémunérations 2017 du Président-directeur général : fixation du montant de la part fixe et des objectifs de la part variable ;
- la convocation de l'assemblée générale des actionnaires du 3 mai 2016 ;
- la gestion de l'entreprise avec notamment l'arrêté des comptes sociaux et consolidés annuels 2015 et des états financiers semestriels 2016, l'adoption du rapport de gestion 2015, l'établissement des documents de gestion prévisionnelle et le rapport sur l'évolution de la société Aéroports de Paris, la re-prévision budgétaire consolidée 2016 du groupe, le budget de l'exercice 2017 du groupe, la fixation des tarifs des redevances aéronautiques 2017, l'autorisation annuelle des cautions, avals et garanties, l'autorisation de recours à des emprunts obligataires, les autorisations préalables de signature de conventions règlementées, le réexamen des conventions réglementées autorisées antérieurement et en cours en 2016, le versement d'un acompte sur dividende en numéraire sur l'exercice 2016 ;
- l'actionnariat avec la mise en œuvre de l'opération d'actionnariat salarié avec une offre d'acquisition d'actions et une attribution gratuite d'actions ;
- la stratégie du groupe et les investissements illustrés par le bilan du plan stratégique 2011-2015, par le plan stratégique « Connect 2020 » (feuille de route 2016-2020), par le programme d'investissements 2017-2021 et par le plan de financement associé, la vision du portefeuille clients, la stratégie de transformation du Groupe ADP, la vision de la commission européenne sur le secteur aérien, l'examen des principaux projets d'investissement (projet CDG Express...), l'analyse concurrentielle de l'écosystème digital client Paris Aéroport, la participation au processus d'appel d'offres pour la concession d'aéroports internationaux, la contribution d'Aéroports de Paris aux fonds de compensation des nuisances aéroportuaires (FCNA) ;
- l'approbation de la nouvelle marque et l'information sur les engagements du groupe ;
- la politique de la société Aéroports de Paris en matière d'égalité professionnelle et salariale, la sécurité au travail ;
- l'information sur la satisfaction clients ;
- l'état de la cartographie des risques Groupe 2016 et le déploiement du contrôle interne, l'approbation du rapport du Président du conseil d'administration relatif à l'exercice 2015 ;
- la performance RSE ;
- l'information sur les filiales.

La Direction générale

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

Le mode d'exercice non dissocié de la Direction générale résulte de la loi et des statuts de la Société. Au regard de l'actionnariat d'Aéroports de Paris, cette unicité des fonctions permet dans un environnement en mutation de renforcer la cohésion entre stratégie et fonction opérationnelle. Dans le cadre de l'évaluation externe du conseil, établie en 2016, les membres du conseil d'administration ont considéré que l'unicité des fonctions de Président et de Directeur général est adaptée au contexte de la Société.

Les limitations de pouvoir du Directeur général décidées par le conseil d'administration sont de nature à assurer un équilibre entre le dirigeant mandataire social et le conseil d'administration, tout en préservant la flexibilité et la réactivité nécessaires dans l'administration et la gestion de la Société dans le respect des bonnes pratiques de gouvernance.

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

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

Le Président-directeur général et le Directeur général délégué ne doivent pas exercer plus de deux autres mandats d'administrateur dans des sociétés cotées extérieures au groupe, y compris étrangères. Ils doivent en outre recueillir l'avis du conseil avant d'accepter un nouveau mandat social dans une société cotée.

Absence de contrats de service

À la connaissance de la Société, il n'existe pas de contrats de service liant les membres du conseil d'administration ou à l'une quelconque de ses filiales prévoyant l'octroi d'avantages au terme d'un tel contrat.

Le comité exécutif

Missions

Le comité exécutif assure le pilotage opérationnel et stratégique de la société Aéroports de Paris, débat de tout sujet relatif à sa bonne marche et veille à la bonne exécution des décisions.

Composition

Il est présidé par Augustin de ROMANET, Président-directeur général et, à la date du dépôt du présent document de référence, comporte les membres permanents suivants :

- le Directeur général exécutif en charge du Développement, de l'Ingénierie et de la Transformation : Edward ARKWRIGHT ;
- la Directrice générale adjointe, Directrice Clients : Laure BAUME ;
- le Directeur général adjoint en charge de l'International : Antonin BEURRIER ;
- le Directeur général adjoint, Directeur chargé des opérations aéroportuaires, Directeur de l'aéroport Paris-Charles de Gaulle : Franck GOLDNADEL ;
- le Directeur général adjoint Finances, Stratégie et Administration : Philippe PASCAL ;
- le Directeur délégué à la Présidence : Patrick COLLARD ;
- le Directeur Immobilier : Serge GRZYBOWSKI ;
- le Secrétaire général du Groupe : Didier HAMON ;
- la Directrice des Ressources Humaines : Alice-Anne MEDARD ;
- le Directeur de l'aéroport Paris-Orly : Franck MEREYDE ;
- le Directeur de la communication : Benjamin PERRET ;
- le Directeur Ingénierie et Aménagement : Guillaume SAUVE.

Renseignements personnels concernant les membres du comité exécutif de la Société

Augustin de ROMANET, né le 2 avril 1961, est diplômé de l'Institut d'études politiques de Paris et ancien élève de l'École Nationale de l'Administration. Il a été Directeur général de la Caisse des Dépôts et Consignations de mars 2007 à mars 2012 et a présidé le Fonds stratégique d'investissement de 2009 à 2012. Auparavant, il a exercé la fonction de Directeur financier adjoint du Crédit Agricole SA, membre du comité exécutif. Il fut précédemment Secrétaire général adjoint de la Présidence de la République, de juin 2005 à octobre 2006 et a exercé des responsabilités au sein de différents cabinets ministériels. Entre 2002 et 2005, il fut notamment Directeur du cabinet d'Alain Lambert, ministre délégué au Budget, Directeur adjoint du cabinet de Francis Mer, ministre de l'Économie, des Finances et de l'industrie, Directeur de cabinet de Jean-Louis Borloo, ministre de l'Emploi, du Travail et de la Cohésion sociale et, enfin, Directeur adjoint de cabinet du Premier ministre, Jean-Pierre Raffarin. Augustin de ROMANET, nommé par décret du 29 novembre 2012, Président-directeur général d'Aéroports de Paris, a été renouvelé dans ses fonctions par décret en date du 24 juillet 2014. Concernant ses mandats, Aéroports de Paris détenant une participation au sein du Groupe TAV (soumis au droit turc), Augustin de ROMANET est administrateur et Vice-Président du conseil d'administration de TAV Havalimanlari Holding A.S (« TAV Airports » – société cotée en Turquie), de TAV Yatirim Holding A.S (« TAV Investment ») et de TAV Tepe Akfen Yatirim Insaat Ve Isletme A.S (« TAV Construction », filiale de TAV Yatirim Holding). Il est Vice-Président du comité de la gouvernance d'entreprise, du comité des risques et du comité des nominations de TAV Havalimanlari Holding A.S (« TAV Airports »). Au sein du Groupe ADP, il est également Président et administrateur de Média Aéroports de Paris (SAS), membre du Conseil de Direction de Relay@ADP (SAS, co-entreprise avec Lagardère) et membre du Conseil de la Société de Distribution Aéroporturaire (SAS, co-entreprise avec Lagardère). Il est, également, Président de la Fondation Groupe ADP. En outre, Augustin de ROMANET est Président du conseil d'administration et du comité exécutif de l'Airport Council International (ACI) Europe (Association internationale sans but lucratif à statut belge), administrateur à la Régie autonome des transports parisiens (RATP), établissement public à caractère industriel et commercial et depuis le 11 février 2016, membre du conseil de surveillance de la société Le Cercle des économistes SAS. Administrateur de la société européenne cotée, SCOR, il est également membre du comité des rémunérations et nominations, du comité stratégique et du comité de gestion de crise.

Augustin de ROMANET est chevalier de la Légion d'honneur et détenteur de la Médaille de la Défense nationale.

Edward ARKWRIGHT, né le 26 avril 1974, administrateur du Sénat, diplômé de l'Institut d'Études Politiques de Paris, ancien élève de l'École Supérieure des Sciences Économiques et Commerciales (ESSEC), et titulaire d'un DEA d'Histoire contemporaine. En 1999, il est administrateur à la commission des finances du Sénat. De 2002 à 2007, il occupe plusieurs postes au ministère des finances sur la mise en œuvre de la réforme budgétaire initiée par la loi organique relative aux lois de finances (LOLF), la réforme de l'État et les finances publiques. En 2007, il est Directeur du cabinet du Directeur général de la Caisse des Dépôts. En 2010, il est nommé Directeur de la stratégie et du développement durable du Groupe Caisse des Dépôts et, parallèlement, de 2011 à 2012, Président de la SCET (Services Conseil Expertises Territoires). Edward ARKWRIGHT rejoint Aéroports de Paris en décembre 2012 en qualité de Directeur, chargé de mission auprès du Président-directeur général. Il est nommé Directeur général adjoint finances, stratégie et administration à compter du 1er septembre 2013. Depuis le 26 mai 2016, Edward ARKWRIGHT est Directeur général exécutif en charge du Développement, de l'Ingénierie et de la Transformation. Au sein du Groupe ADP, il est Président du conseil d'administration de Hub One, membre du conseil d'administration de CDG Express Études, membre du comité de direction de Cœur d'Orly Commerces Investissements, membre du Conseil de direction de Relay@ADP (SAS, co-entreprise avec Lagardère) et membre du Conseil de la Société de Distribution Aéroporturaire (SAS, co-entreprise avec Lagardère). Concernant le groupe TAV (soumis au droit turc), dont Aéroports de Paris détient une participation, il est également administrateur et membre du comité de gouvernance d'entreprise de TAV Havalimanlari Holding A.S (« TAV Airports ») et, depuis le 8 juin 2016, administrateur de TAV Yatirim Holding A.S (« TAV Investment »). Il est membre du conseil de surveillance de NV Luchthaven Schiphol. Edward ARKWRIGHT est chevalier de l'ordre national du Mérite.

Laure BAUME, née le 10 septembre 1975, est diplômée de HEC. Elle débute sa carrière dans le groupe américain Kraft Foods (aujourd'hui Mondelez) en qualité d'assistante Chef de Produit sur la marque Milka (1998). En 2000, elle est nommée Chef de Produit Innovation sur la catégorie café, et rejoint en 2002 Kraft Foods International, à New York (USA), comme Responsable Catégorie Épicerie pour la zone Amérique Latine. En 2004, elle retourne chez Kraft Foods à Paris en tant que Chef de marque Jacques Vabres et stratégie de développement durable sur le café. En 2006, elle rejoint le Club Méditerranée comme Directrice Marketing France, puis prend en 2008 le double poste de Directrice Marketing France et Directrice Suisse. En 2012, elle est nommée au comité de Direction générale du Club Med en tant que Directrice Générale de la Business Unit Nouveaux Marchés Europe-Afrique et Marketing Stratégique du Groupe. Le 15 décembre 2014, Laure BAUME est nommée Directrice générale adjointe, Directrice Clients d'Aéroports de Paris et intègre le comité exécutif d'Aéroports de Paris. Depuis le 27 janvier 2015, au sein du groupe Aéroports de Paris, Laure BAUME est membre du conseil de direction de la Société de Distribution Aéroportuaire (co-entreprise), de Relay@ADP (co-entreprise), de EPIGO (co-entreprise), membre du conseil d'administration de Média Aéroports de Paris et également, depuis le 14 décembre 2016, d'Orpéa.

Antonin BEURRIER, né le 14 décembre 1970, est ancien élève de la Columbia Business School, New York, de l'École Nationale d'Administration (promotion « Marc Bloch ») et de Sciences-Po Paris. Après un début de carrière professionnelle comme sous-préfet en tant que Directeur de Cabinet du Préfet du Puy-de-Dome, puis en Polynésie Française, Antonin Beurrier rejoint le groupe Michelin entre 2000 et 2005 comme Responsable de la Zone Europe du Nord, basé à Stockholm, puis comme Directeur des Relations Investisseurs. En 2005, il rejoint le ministère des Finances au service de l'Inspection générale des Finances. Entre 2007 et 2011, il rejoint l'équipe de direction du groupe industriel suédois « SANDVIK Mining & Construction » et, depuis Shanghai et Singapour, se voit confier la stratégie de développement du Groupe pour les pays émergents (Chine, Inde et Russie), puis la Direction générale de la Zone Asie (principalement Chine, Japon et Corée). En 2011, il intègre le comité exécutif de la division Nickel du groupe minier et métallurgique XSTRATA (Toronto) et prend la présidence de sa filiale calédonienne. Après avoir fondé son entreprise de conseil et d'investissement « Anamorphose » en 2013, il rejoint l'année suivante le groupe minier brésilien « VALE » comme Président de l'entreprise Vale Nouvelle-Calédonie. Le 2 mai 2016, Antonin BEURRIER rejoint Aéroports de Paris en qualité de Directeur général adjoint en charge de l'International. Au sein du Groupe ADP, il est également Président et administrateur d'ADP Ingénierie et d'Aéroports de Paris Management (sociétés anonymes, filiales d'Aéroports de Paris SA). Concernant le groupe TAV (soumis au droit turc), dont Aéroports de Paris détient une participation, il est administrateur de TAV Tepe Akfen Yatirim Insaat Ve Isletme A.S (« TAV Construction »), depuis le 8 juin 2016, et également de TAV Havalimanlari Holding A.S (« TAV Airports »), depuis le 26 juillet 2016.

Franck GOLDNADEL, né le 14 août 1969, est ingénieur diplômé de l'École Nationale de l'Aviation Civile. Après avoir débuté sa carrière en 1993 au département Transport Aérien de l'ENAC en collaboration avec Airbus Industries, il devient, de fin 1994 à 1997, Directeur du développement commercial d'Alyzia Airport Services, filiale d'Aéroports de Paris en charge des prestations d'assistance en escale. Fin 1997, il rejoint Aéroports de Paris pour s'occuper de différentes fonctions au sein du service Exploitation des terminaux 1 et 3 de l'aéroport de Paris-Charles de Gaulle. En 2003, il est nommé Directeur des terminaux 2E, 2F, 2G et de la gare TGV de Paris-Charles de Gaulle. Depuis janvier 2010, il était Directeur de l'aéroport de Paris-Orly. Depuis le 12 décembre 2014, Franck GOLDNADEL est Directeur général adjoint, Directeur chargé des opérations aéroportuaires. Il assure ces fonctions en même temps que celles de Directeur de l'aéroport Paris-Charles de Gaulle qu'il occupe depuis le 1er mars 2011. Au sein du groupe Aéroports de Paris, il est administrateur de Média Aéroports de Paris, et de Hub One (filiale d'Aéroports de Paris), membre du Conseil de la

Société de Distribution Aéroportuaire (co-entreprise), membre du comité de direction de Relay@ADP (co-entreprise), de CCS France (participation) et de EPIGO (co-entreprise). Franck GOLDNADEL est chevalier de l'ordre national du Mérite.

Philippe PASCAL né le 27 novembre 1971, est titulaire d'une maîtrise de droit public et ancien élève de l'École nationale des impôts. Il débute sa carrière à la direction de la législation fiscale où il occupe plusieurs postes de 1998 à 2007 sur la fiscalité du patrimoine immobilier, la fiscalité agricole et la fiscalité des personnes. Chargé de mission au cabinet du ministre du budget, des comptes publics et de la fonction publique en 2007, il est nommé inspecteur des finances à compter d'avril 2008. De 2008 à 2013, il participe puis pilote différentes missions d'audit, d'évaluation et de conseil au sein du Service de l'inspection générale des finances. Il rejoint Aéroports de Paris en février 2013 en tant que Directeur des opérations financières et des participations, puis Directeur des Finances et de la Stratégie et, en novembre 2015, Directeur des Finances, de la Gestion et de la Stratégie. Depuis le 26 mai 2016, Philippe PASCAL est Directeur général adjoint, Finances, Stratégie et Administration. Au sein du Groupe ADP, il est également membre du conseil de direction de EPIGO (co-entreprise), membre du conseil d'administration de Média Aéroports de Paris et d'ADP Investissement Nederland B.V., ainsi que représentant permanent d'Aéroports de Paris aux Conseils d'administration d'ADP Ingénierie et d'Aéroports de Paris Management (sociétés anonymes, filiales d'Aéroports de Paris SA). Il est membre du comité de direction de Cœur d'Orly Commerces Investissement et de Cœur Orly Investissement (SAS).

Patrick COLLARD, né le 25 novembre 1953, après plusieurs postes dans des groupes de presse, est de 1997 à 2005 Directeur général de Télérama (S.A.) puis nommé aussi Président-directeur général de sa filiale de régie publicitaire Publicat. De 2005 à 2008, il est Directeur général délégué du quotidien Le Monde, Président-directeur général du Monde imprimerie (S.A.) et Président-directeur général du Monde publicité (S.A.) En 2008, Patrick COLLARD rejoint le groupe La Dépêche du Midi, en tant que Directeur général délégué, avant d'être nommé, en mai 2009, Directeur général délégué de Radio France, poste qu'il a quitté fin 2012. En 2013, Patrick COLLARD rejoint Aéroports de Paris en qualité de Directeur de Cabinet du Président-directeur général et de Directeur délégué à la Présidence. Depuis le 26 mai 2016, Directeur délégué à la Présidence, il assure les relations extérieures du groupe, la mise en place du nouveau siège, le pilotage des accueils officiels et de la Fondation Groupe ADP. Il est Vice-Président des Aéroports Français (UAF), Secrétaire Délégué Général de la fondation Long Thibaud Crespin. Au sein du Groupe ADP, il est administrateur d'ADP Ingénierie.

Serge GRZYBOWSKI, né le 14 septembre 1958, est diplômé de l'IEP de Paris et ancien élève de l'École Nationale d'Administration. Ancien administrateur civil à la Caisse des Dépôts et Consignations puis à la Direction du Trésor. Il a été Directeur général adjoint de Bourdais SA, puis Directeur général de banques (La Hénin, Banque du Développement des PME), Directeur général de Gécina. Il a exercé les fonctions de Président-directeur général d'Icade, d'août 2007 à février 2015. Serge GRZYBOWSKI rejoint Aéroports de Paris en juillet 2015, en qualité de Directeur de l'Immobilier. Au sein du groupe, il est Président de Cœur d'Orly Investissements, Président d'Aéroports de Paris Investissements et Président de Ville Aéroportuaire Immobilier. Serge GRZYBOWSKI est Chevalier de l'Ordre National du Mérite et Chevalier de la Légion d'Honneur.

Didier HAMON, né le 5 septembre 1951 est diplômé de l'IEP de Paris et de Wharton (University of Pennsylvania), titulaire d'une maîtrise de droit, et ancien élève de l'École Nationale de la Magistrature. Didier HAMON a été substitut du Procureur de la République du Val d'Oise puis des Hauts de Seine, Secrétaire général de l'École nationale supérieure de création industrielle, et Directeur des programmes du Bicentenaire de la Révolution française. Il a été maître de conférences à l'IEP de Paris pendant huit années, et professeur associé à l'Université de Versailles. Après 5 années de cabinet ministériel (chef de Cabinet et conseiller de Jack Lang puis de Jean-Louis Bianco). Didier HAMON intègre Aéroports de Paris en 1993 en qualité de Directeur de la communication, porte-parole de l'entreprise. En 2003, il devient Directeur de l'environnement et du développement durable. Depuis mai 2013, il est Secrétaire général du Groupe ADP. Didier HAMON est Officier de la Légion d'honneur.

Alice-Anne MEDARD, née le 30 mars 1963, est diplômée de l'IEP de Bordeaux et titulaire d'une maîtrise en droit public. Alice-Anne MEDARD a débuté sa carrière à l'international en tant que diplomate en Amérique du Nord et en Afrique, avant de poursuivre sa vie professionnelle dans l'univers juridique puis d'intégrer le monde de l'aéronautique en 2004. Ancienne secrétaire générale de la Direction générale de l'aviation civile au ministère de l'Écologie, du Développement durable et de l'Énergie, elle a occupé depuis 2004 différentes fonctions au sein de la DGAC : Sous-directrice des affaires juridiques au secrétariat général, Directrice de l'aviation civile pour la région Sud-Ouest. Elle a par ailleurs occupé le poste de Conseillère transport aérien et construction aéronautique au cabinet de Frédéric Cuvillier, ministre délégué auprès du ministre de l'Écologie, du développement durable et de l'Énergie, chargé des Transports et de l'Économie maritime. Alice-Anne MEDARD rejoint Aéroports de Paris en août 2015, en qualité de Directrice des Ressources Humaines. Au sein du Groupe ADP, Alice-Anne MEDARD est administrateur d'ADP Ingénierie et d'Aéroports de Paris Management (filiales d'Aéroports de Paris) et membre du comité de direction de Hub Safe (précédemment Alyzia Sûreté) (filiale d'Aéroports de Paris).

Franck MEREYDE, né le 6 avril 1972, est ingénieur en chef des Ponts, des Eaux et des Forêts et titulaire d'un DEA de géophysique et techniques spatiales. Après un début de carrière au sein d'Environnement Canada puis à Météo France, il rejoint en 2002 le cabinet du ministre de l'Équipement en tant que conseiller technique chargé de la recherche et des questions d'intermodalité puis conseiller chargé du budget, des affaires financières et de l'aviation civile. En 2005, il rejoint Aéroports de Paris où il occupe la fonction de Directeur adjoint des opérations, puis Directeur des opérations à Paris-Charles de Gaulle. Il est également responsable du fret pour Aéroports de Paris. En 2007, il est nommé Directeur des terminaux 2A, 2B, 2C et 2D de l'aéroport Paris-Charles de Gaulle puis en janvier 2010, Directeur des terminaux 2E, 2F, 2G ainsi que du module d'échange TGV/RER de l'aéroport Paris-Charles de Gaulle. Le 1er mars 2011, Franck MEREYDE est nommé Directeur de l'aéroport Paris-Orly. Au sein du Groupe ADP, Franck MEREYDE est administrateur d'Aéroports de Paris Management (filiale d'Aéroports de Paris) et membre du conseil de Hub Safe (précédemment Alyzia Sûreté) (filiale d'Aéroports de Paris).

Benjamin PERRET, né le 14 avril 1980, est diplômé de l'IEP de Paris en 2002 et titulaire d'un DEA d'Économie appliquée en Entreprise et Finance (IEP Paris, 2003). Il intègre l'agence Ogilvy Public Relations en juillet 2003 et rejoint en avril 2006 l'agence Euro RSCG C&O en tant que Directeur conseil. Benjamin PERRET intègre le groupe Caisse des Dépôts et Consignations en octobre 2010 en tant que responsable du Service de Presse, au sein de la Direction de la communication. De septembre 2012 à fin avril 2013, il est chargé de la presse et de la communication au cabinet du ministre délégué chargé du Budget. Benjamin PERRET rejoint Aéroports de Paris en mai 2013, en qualité de Directeur de la communication. Il est également administrateur de la Fondation d'Entreprise Groupe ADP.

Guillaume SAUVE, né le 25 août 1972, est diplômé de l'École Polytechnique, ingénieur des Ponts et Chaussées et diplômé du collège des Ingénieurs de Paris. Guillaume SAUVE, suite à différents postes tant en entreprise que dans l'administration a rejoint Aéroports de Paris en 2002. Après une expatriation à Dubai en tant que Directeur de projets pour ADP Ingénierie (ADPI), il a occupé le poste de Directeur de la maîtrise d'ouvrage déléguée. À ce titre il a notamment conduit la réhabilitation du terminal 1, la réalisation du hall M du terminal 2 de l'aéroport Paris-Charles de Gaulle et le projet « HUB 2012 ». Entre 2011 et 2015, il a occupé les fonctions de Président-directeur général d'ADPI (filiale d'Aéroports de Paris). Depuis le 26 mai 2016, Guillaume SAUVE est Directeur Ingénierie et Aménagement. Au sein du Groupe ADP, il est également administrateur de Hub One et d'Aéroports de Paris Management (sociétés anonymes, filiales d'Aéroports de Paris).

16.2 FONCTIONNEMENT DES COMITÉS ASSOCIÉS AU CONSEIL D'ADMINISTRATION

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

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

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

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

Les comités se réunissent au moins trois jours avant la réunion du conseil d'administration dont l'ordre du jour comporte un projet de délibération sur les questions relevant de leurs attributions, sauf cas de nécessité ou d'impossibilité matérielle. Les membres des comités reçoivent les documents nécessaires à leurs travaux au moins trois jours ouvrables avant la tenue du comité.

Les membres des comités et toutes les personnes invitées aux réunions des comités sont tenus à une obligation de confidentialité à l'égard de toutes les informations qui leur sont communiquées ou auxquelles ils ont accès à l'occasion de leur mission.

Pour l'accomplissement de leurs travaux, les comités peuvent entendre les membres des directions du groupe ou également recourir à des experts ou conseils extérieurs en cas de besoin. Les comités doivent toutefois veiller à l'objectivité des experts ou conseils extérieurs concernés.

Membres des Comités associés au Conseil d'Administration au 31 décembre 2016	**Augustin de Romanet***	Jacques Gounon	Serge Gentili	Solenne Lepage	Françoise Debrus	Geneviève Chaux-Debry	Marie-Anne Donsimoni	Frédéric Mougin	Jos Nijhuis	Jean-Paul Jouvent	Xavier Huillard
Comité d'audit et des risques		✦	✧	✧	✧						
Comité de la stratégie et des Investissements	✦			✧		✧	✧	✧	✧		
Comité des Rémunérations, nominations et de la Gouvernance		✧		✧	✦					✧	✧
Indépendant		○			○						
Représentant de l'État				○		○					

* *Président-directeur général* ✦ *Président de comité* ✧ *Membre*

Le comité d'audit et des risques

Composition

Le règlement intérieur dispose que la société Aéroports de Paris est dotée d'un comité d'audit et des risques composé de cinq membres au maximum avec voix délibérative désignés parmi les administrateurs, dont un représentant de l'État, un représentant des salariés et des administrateurs, de préférence indépendants au regard des critères posés par le Code de gouvernement d'entreprise AFEP-MEDEF, choisis parmi les administrateurs nommés par l'assemblée générale. Le comité d'audit et des risques ne comprend aucun dirigeant mandataire social.

Au 31 décembre 2016, le comité est composé de quatre membres : Jacques Gounon, son Président, administrateur indépendant, Serge Gentili, Solenne Lepage et Françoise Debrus représentante permanente de la société Predica.

Le conseil d'administration a constaté que les membres du comité d'audit et des risques satisfont au critère de compétences en matière financière ou comptable prévues par les textes en vigueur.

L'exposé, au chapitre 14 du présent document de référence, des mandats et fonctions remplis par les administrateurs au cours des cinq derniers exercices rend compte de leurs compétences dans les domaines comptable et financier.

Missions et fonctionnement

Le règlement intérieur du comité d'audit et des risques s'appuie sur le Code de commerce et les recommandations de l'AMF publiées le 22 juillet 2010 dans le « rapport final sur le comité d'audit ». Le comité d'audit et des risques est également soumis à l'ordonnance n°2016/315 du 17 mars 2016 relative au commissariat aux comptes, depuis le 17 juin 2016.

Le comité d'audit et des risques aide le conseil d'administration à assurer le suivi de l'exactitude et de la sincérité des comptes sociaux d'Aéroports de Paris et des comptes consolidés du Groupe ADP, de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, du contrôle légal des comptes par les commissaires aux comptes et de l'indépendance de ces derniers et de la pertinence de la politique financière du groupe. Il éclaire le conseil d'administration sur la fiabilité et la qualité des informations qui lui sont délivrées. Il exerce ses activités sous la responsabilité de ce dernier et n'a pas de pouvoir de décision propre.

Le comité d'audit et des risques veille à la compétence, l'indépendance et l'objectivité des experts extérieurs auxquels il peut avoir recours.

Le comité peut entendre les cadres dirigeants autres que les mandataires sociaux dans les conditions qu'il détermine. Il auditionne le Directeur général adjoint finances, stratégie et administration, le secrétaire général Groupe, le directeur des comptabilités, le directeur de l'audit interne, le directeur de la sûreté, du management des risques et de la conformité et les commissaires aux comptes.

L'activité du comité d'audit et des risques en 2016

Le comité d'audit et des risques se réunit au moins quatre fois par an et autant que nécessaire, et ne peut se réunir que si la moitié de ses membres est présente. En 2016, il s'est réuni cinq fois avec un taux de présence de ses membres de 100 %. Les commissaires aux comptes ont participé aux cinq séances du comité.

Au cours de ses réunions, le comité a notamment examiné les dossiers portant sur :

- l'arrêté des comptes sociaux et consolidés 2015 et des comptes semestriels 2016, l'adoption du rapport de gestion 2015, la re-prévision budgétaire consolidée 2016, l'établissement des documents de gestion prévisionnelle et le rapport sur l'évolution de la société Aéroports de Paris, le budget consolidé 2017, la trajectoire groupe 2016-2025, la fixation des tarifs des redevances aéronautiques pour la période 2017-2018, l'affectation du résultat 2015, la fixation du dividende, la distribution d'acomptes sur dividende, l'examen des délégations financières soumises à l'assemblée générale ;
- le rapport du Président du conseil d'administration au titre de la loi de sécurité financière pour l'exercice 2015, l'état de la cartographie des risques Groupe 2016, le déploiement du contrôle interne, et le point d'information sur les mesures de sûreté des plates-formes parisiennes, le bilan 2015 de l'activité de la Direction de l'audit, l'avancement du plan d'actions issu des recommandations des audits internes et externes, et le programme d'audit 2017 ;
- le suivi des engagements hors bilan par le suivi des cautions, avals et garanties ;
- le point sur la politique de gestion de trésorerie, l'autorisation de recours à des emprunts obligataires 2017 ;
- l'information sur la formalisation de la politique fiscale du Groupe ADP, l'information sur la transparence des implantations et participations du Groupe ADP à l'étranger ;
- la revue des principaux projets d'investissement ;
- le point sur les dispositions de l'ordonnance n°2016/315 du 17 mars 2016 relative au commissariat aux comptes applicables au comité d'audit et des risques et aux membres du conseil d'administration ;
- l'information sur les filiales.

Le comité de la stratégie et des investissements

Composition

Le règlement intérieur du conseil dispose que la société Aéroports de Paris est dotée d'un comité de la stratégie et des investissements composé de six membres au maximum avec voix délibérative désignés parmi les administrateurs, dont deux représentants des salariés.

Au 31 décembre 2016, il comprend les six membres suivants : Augustin de Romanet, son Président, Geneviève Chaux Debry, Marie-Anne Donsimoni, Solenne Lepage, Frédéric Mougin et Jos Nijhuis.

Missions et fonctionnement

Le comité de la stratégie et des investissements a notamment pour mission de formuler au conseil d'administration des avis sur :

- la définition et la mise en œuvre des orientations stratégiques du Groupe ADP ;
- les orientations stratégiques de la Société et leurs conséquences sur l'activité, l'emploi et l'organisation du travail ;
- le recours à la sous-traitance, à l'intérim, à des contrats temporaires et à des stages ;
- les orientations du Groupe ADP en matière d'opérations de diversification ou d'opérations de croissance.

Il examine la doctrine économique de l'entreprise et toute question relative à la définition et la mise en œuvre de la stratégie du groupe que le conseil d'administration veut bien lui soumettre.

L'activité du comité de la stratégie et des investissements en 2016

Le comité de la stratégie et des investissements se réunit au moins trois fois par an et autant que nécessaire et ne peut se réunir que si la moitié de ses membres est présente. En 2016, il s'est réuni cinq fois avec un taux de présence de ses membres de 77 %. Il est à noter qu'un séminaire stratégique réunissant le conseil d'administration s'est également tenu le 24 novembre 2016.

Au cours de ses réunions, il a notamment abordé :

- le bilan du plan stratégique 2011-2015 du Groupe ADP, le plan stratégique « Connect 2020 » (feuille de route 2016 – 2020), les principaux projets d'investissement (CDG Express…), le programme d'investissements et de financement 2017-2021 du Groupe ADP ;
- la participation au processus d'appel d'offres pour la concession d'aéroports internationaux ;
- la Marque et les Engagements du Groupe ADP ;
- l'information sur les filiales.

Le comité des rémunérations, nominations et de la gouvernance

Composition

Le comité des rémunérations, nominations et de la gouvernance est composé de cinq membres au maximum avec voix délibérative désignés parmi les administrateurs, dont un représentant de l'État, un administrateur représentant les salariés et des administrateurs nommés par l'assemblée générale. Il ne peut comprendre parmi ses membres aucun dirigeant mandataire social et est composé majoritairement d'administrateurs indépendants.

Le dirigeant mandataire social exécutif est associé aux travaux du comité pour les nominations et les plans de succession.

Au 31 décembre 2016, le comité est composé de cinq membres : Françoise Debrus, administrateur indépendant, représentante permanente de la société Predica et Présidente du comité, Jacques Gounon, administrateur indépendant, Xavier Huillard, représentant permanent de la société Vinci, Jean-Paul Jouvent et Solenne Lepage.

Le conseil d'administration a veillé, pour s'assurer de son bon fonctionnement, à ce que le comité des rémunérations, nominations et de la gouvernance soit organisé de façon à ce que sa présidence soit confiée à un administrateur indépendant et comprenne tous les administrateurs indépendants du conseil.

Il est rappelé que le Haut Comité du Gouvernement d'Entreprise considère dans son rapport d'activités d'octobre 2014 qu'un comité des rémunérations comprenant deux administrateurs indépendants sur quatre membres (hors administrateur représentant les salariés) reste conforme à l'esprit du Code AFEP-MEDEF dès lors qu'il est présidé par un administrateur indépendant.

Missions et fonctionnement

Le comité des rémunérations, nominations et de la gouvernance a notamment pour mission de formuler des propositions sur le montant et l'évolution de la rémunération totale des mandataires sociaux, ainsi que sur les avantages en nature ou tout autre mode de rémunération, dans le respect des recommandations de l'AFEP-MEDEF, de donner un avis sur la politique de rémunérations des principaux dirigeants de la Société, de proposer au conseil d'administration un montant global et la règle de répartition pour les jetons de présence des administrateurs en tenant compte de leur assiduité aux séances et une politique pour le remboursement des frais liés à l'exercice de la fonction d'administrateur.

Il est chargé de faire des propositions quant à la composition future des instances dirigeantes, à la sélection des administrateurs et dirigeants mandataires sociaux, et à l'établissement d'un plan de succession des dirigeants mandataires sociaux ; il doit débattre de la qualification des administrateurs indépendants et mettre en œuvre l'évaluation formalisée du fonctionnement du conseil d'administration.

L'activité du comité des rémunérations, nominations et de la gouvernance en 2016

Le comité des rémunérations, nominations et de la gouvernance se réunit au moins une fois par an et autant que nécessaire et ne peut se réunir que si les deux-tiers de ses membres sont présents. En 2016, il s'est réuni trois fois avec un taux de présence de ses membres de 93 %.

Au cours de ses réunions, le comité a notamment débattu sur :

- les rémunérations du Président-directeur général et du Directeur général délégué : la réalisation des objectifs de la part variable 2015, la première estimation du résultat des parts variables 2016, rémunération fixe 2017, les objectifs de la part variable 2017 ; le projet de résolution du « Say on Pay » ; les jetons de présence : l'évaluation de la répartition 2016 ;
- le document de référence concernant les organes d'administration et de Direction générale et la rémunération des mandataires sociaux au titre de 2015 ;
- la politique de rémunération des membres du COMEX ;
- la revue annuelle des critères d'indépendance des administrateurs ;
- l'évaluation du fonctionnement du conseil d'administration ;
- le plan d'actionnariat salarié.

Les informations communiquées au comité ou auxquelles ils auront accès à l'occasion de leur mission ayant un caractère confidentiel, les membres de ce comité sont tenus, envers tout tiers au conseil d'administration ou comité, à une stricte confidentialité, soumise au même régime que celle applicable aux administrateurs de la Société.

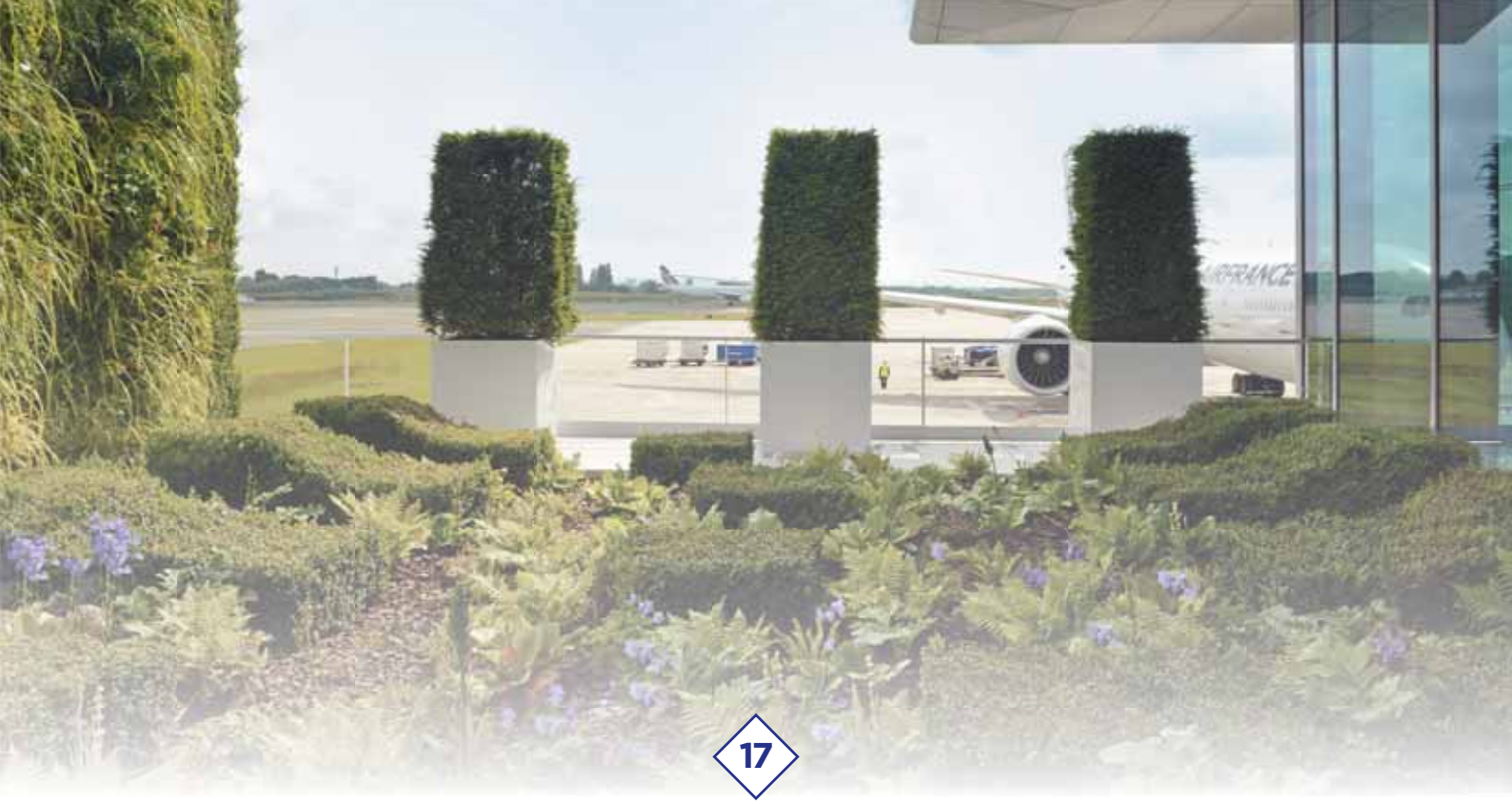
16.3 RÉGIME DE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE – ADHÉSION AUX PRINCIPES DE GOUVERNANCE

Dans un souci de transparence et d'information du public, et dans la limite des dispositions législatives et réglementaires qui lui sont applicables, le conseil d'administration a décidé le 29 avril 2009 de se référer au Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées de l'Association française des entreprises privées et du Mouvement des entrepreneurs de France (Code AFEP-MEDEF). La Société s'inspire également de la charte des relations avec les entreprises publiques qui édicte les règles de gouvernance régissant les relations entre l'Agence des participations de l'État et les entreprises dans lesquelles l'État détient des participations.

Malgré les aménagements apportés au Règlement intérieur, des dérogations aux recommandations du Code AFEP-MEDEF existent, principalement en application des dispositions législatives et réglementaires particulières qui régissent les statuts de la Société, ou par sa nature d'entreprise publique contrôlée par un actionnaire majoritaire. Pour plus de détails, renvoi est fait au paragraphe sur le rapport du Président du conseil d'administration sur la composition du conseil et l'application du principe de représentation équilibrée des femmes et des hommes en son sein, les conditions de préparation et d'organisation des travaux du conseil d'administration, ainsi que des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par la Société figurant en annexe 2 du présent document de référence.

Contrôle interne

En application des dispositions de l'article L. 225-37 du Code de commerce, le Président du conseil d'administration doit rendre compte dans un rapport joint au rapport de gestion de la composition du conseil et de l'application du principe de représentation équilibrée des femmes et des hommes en son sein, des conditions de préparation et d'organisation des travaux du conseil d'administration, ainsi que des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par la Société. Le rapport du Président-directeur général, qui sera présenté à l'assemblée générale annuelle statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2016 appelée à se réunir le 11 mai 2017, et le rapport des commissaires aux comptes sur ce rapport figurent en annexes 2 et 3.



17

INFORMATIONS SOCIALES, ENVIRONNEMENTALES ET SOCIÉTALES

17.1 INFORMATIONS SOCIALES 126

Politique des ressources humaines 126
Politique de l'emploi 126
Formation 127
Développement managérial 127
Rémunération 127
Statut du personnel 128
Répartition géographique 128
Organisation du temps de travail 128
Relations sociales 128
Santé et Sécurité 129

17.2 INDICATEURS SOCIAUX DU GROUPE ADP 133

17.3 LA POLITIQUE DE RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE D'ENTREPRISE (RSE) D'AÉROPORTS DE PARIS 134

Dialogue avec les parties prenantes : étude de matérialité des enjeux RSE 134
Charte RSE Groupe : six engagements 134
Loyauté des pratiques 134
Autres actions en faveur des droits de l'Homme 135
Mesure et amélioration continue de la performance : notations et indices 135
Des filiales engagées dans le développement durable 135

17.4 INFORMATIONS ENVIRONNEMENTALES 135

La politique environnementale et énergétique 135
Des systèmes certifiés 135
Prévention des pollutions et gestion des déchets 136
Utilisation durable des ressources 138
Lutte contre le changement climatique 139
Adaptation aux changements climatiques 140
Protection de la biodiversité 140
Indicateurs environnementaux du Groupe ADP 140

17.5 INFORMATIONS SOCIÉTALES 142

Impact territorial, économique et social de l'activité de la Société 142
Développement économique et social autour des plates-formes 142
Engagement pour l'emploi local 142
Dialogue et partenariats territoriaux 143
Achats et sous-traitance responsables 143
Mesures en faveur de la santé et de la sécurité des consommateurs 144
La Fondation d'entreprise Groupe ADP 145

17.6 NOTE MÉTHODOLOGIQUE DU *REPORTING* SOCIAL, SOCIÉTAL ET ENVIRONNEMENTAL 145

Méthodologie de *reporting* *146*
Pertinence et choix des indicateurs 146
Consolidation et contrôle interne 147
Contrôles externes 147
Tableau de corrélation du Grenelle 147

17.1 INFORMATIONS SOCIALES

Politique des ressources humaines

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

- optimiser : par le pilotage de l'évolution des organisations et des métiers, des outils et processus, la maîtrise des frais de personnel, notamment par le non-remplacement d'un départ sur deux, la limitation des augmentations générales et la valorisation de la performance, la modernisation du dialogue social et ses règles sociales ;
- attirer : en favorisant le développement des salariés, attirant les talents et en pilotant l'évolution de la culture managériale ;
- élargir : en ancrant l'identité Groupe et développant la mobilité en France et à l'international et en soutenant le développement de l'emploi sur les territoires.

Les politiques de ressources humaines ont ainsi pour objectif de développer l'efficacité collective de l'entreprise et sa responsabilité sociale, tout en maintenant un dialogue social soutenu indispensable au développement de ses projets et à la qualité de vie des salariés. Elles intégreront progressivement l'échelle du groupe à partir de 2017.

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

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

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

Politique de l'emploi

Aéroports de Paris élabore sa politique de l'emploi afin d'anticiper et de piloter les évolutions des métiers, des parcours professionnels et du développement des compétences, pour attirer et retenir les talents. Elle accompagne les salariés pour une meilleure adaptation à ces évolutions dans le respect des engagements sociaux de l'entreprise.

La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC)

Succédant au dispositif unilatéral couvrant les années 2012 à 2015, l'accord collectif signé par Aéroports de Paris le 29 janvier 2016 pour les années 2016 à 2018 sur la gestion des emplois et des compétences a intégré les dispositions « formation » et « génération ». Il a notamment pour objectif de développer les mobilités internes et d'augmenter le taux de pourvoi des emplois.

Il développe une vision qualitative des métiers et des compétences à 3 ans, qui permet une anticipation de la mobilité et du développement professionnel des salariés, et déploie une communication sur cette évolution. L'entreprise maintient l'effort de formation nécessaire à ce développement et réserve une enveloppe spécifique pour la mobilité et la reconversion.

Carrière et mobilité

L'entreprise déploie des dispositifs visant à favoriser la mobilité et l'évolution des salariés en fonction de leurs souhaits et des besoins de l'entreprise. Le conseil aux salariés est renforcé par le développement de la communication sur l'avenir des métiers et de leur accompagnement par la fonction ressources humaines et le management de l'entreprise.

La charte Mobilité, au niveau du Groupe ADP, et les principes de la mobilité ont été publiés en 2015. Des outils sont mis en œuvre au service de la mobilité : immersions, espace métiers ouvert depuis mars 2015, « matinales » dédiées (32 en 2016, au bénéfice de plus de 600 personnes). Ces dispositifs font partie du programme d'actions dénommé « *My Mob* ». En 2016, l'outil de gestion des compétences Mob RH, permettant de définir un nouveau référentiel de compétences liées aux métiers et aux salariés, a été mis en œuvre. L'accompagnement dans la prise de poste, pour les cadres nouvellement embauchés ou promus, se fait notamment lors des « journées d'intégration des cadres », organisées depuis 2011. Un dispositif similaire est en place pour les non cadres depuis 2013 et pour les alternants depuis 2015. Ils seront intégrés dans le dispositif global d'accueil élaboré en 2016 : « *On boarding* » qui comprend différents modules d'information, d'échanges et de sensibilisation.

« Graduate program »

Le recrutement de jeunes cadres « viviers » s'est poursuivi afin d'anticiper le pourvoi à moyen terme de postes clés pour l'entreprise. Ce programme vise à recruter de jeunes diplômés (ingénieurs, généralistes/grandes écoles de commerce…), identifiés pour leur potentiel, et susceptibles de tenir différentes fonctions dans les filières technique, exploitation et support. Ce programme a été refondu en 2015 pour devenir un « *graduate program* » (mutualisation du processus de recrutement, *assessment* sur site, accompagnement après l'intégration, dans une logique de promotion).

Image Employeur

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

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

L'entreprise a participé à 19 forums ayant pour objectifs le recrutement en CDI ou stages/alternance et la découverte des métiers aéroportuaires. Ces forums avaient pour cible les universités et grandes écoles d'ingénieurs (du niveau bac à bac +5), l'emploi des riverains, l'emploi des personnes handicapées et des jeunes issus des quartiers prioritaires. Elle a été partenaire de RUE (Rencontres Université Entreprise) et APB (admission post-bac). L'entreprise a encore été distinguée par plusieurs trophées : *Happy trainees* (stagiaires et alternants), *Randstad Award* les victoires du capital humain : Image Employeur, et apparaît dans des classements Employeurs (notamment, Le Figaro, Capital).

Formation

La formation professionnelle constitue l'un des outils au service de la stratégie du Groupe ADP. Elle accompagne la politique de l'emploi, la mobilité, les projets GPEC. Elle permet aux salariés de s'adapter aux évolutions de l'organisation du travail, aux mutations technologiques, aux changements de culture et de pratiques managériales et de développer de nouvelles compétences pour accompagner les reconversions professionnelles. La formation individuelle pour la professionnalisation peut être assortie, dans le cadre d'un projet de mobilité, d'une mise en situation. Compte tenu des métiers de l'entreprise, la part des formations réglementaires est importante.

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

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

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

Développement managérial

Les managers relaient, dans les directions, les politiques de ressources humaines en s'appuyant sur la fonction ressources humaines de proximité. Ils fixent les objectifs de leurs unités en termes d'effectifs, développent les compétences et aident à la réalisation de projets professionnels. Ils sont associés aux accords d'entreprise et à leur mise en œuvre et contribuent à la prévention des risques. Des formations leur sont dispensées pour leur permettre d'assurer ces missions. Les managers sont sensibilisés aux valeurs humaines portées par la politique sociale de l'entreprise.

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

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

La politique de développement managérial à l'attention des managers d'équipe ou de projet a pour objectif de contribuer au déploiement d'une culture de management et de leadership qui incarne les valeurs et l'ambition stratégique du Groupe ADP et qui permette de répondre aux enjeux d'agilité, de coopération et de confiance pour agir dans les transformations. En travaillant sur l'axe managérial, c'est la qualité des relations de travail au quotidien qui est concernée. Les quatre valeurs du groupe : confiance, engagement, audace, ouverture ont constitué le socle à partir duquel s'est élaboré le modèle managérial. Cette démarche a associé l'ensemble de la communauté managériale. Afin d'aider l'ensemble des managers à traduire ces valeurs dans leurs responsabilités quotidiennes, la formation *Attitude Manager* s'est axée sur les rôles du manager, tels qu'attendus par l'entreprise et issus de ses valeurs. Elle est déployée depuis fin 2015, jusqu'en 2017. En 2016, 62 % des managers (1 100 personnes) ont bénéficié de cette formation. En complément, un Guide Manager et une Boîte à outils en ligne ont été mis à leur disposition. Le projet d'accompagnement s'étoffe et prendra une nouvelle dynamique dès janvier 2017 avec l'accompagnement du Top 100, la mise en place d'ateliers de co-développement ainsi qu'un projet pilote de feedback 360°, projets élaborés en 2016.

Rémunération

Salaires

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

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

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

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

Le système de rémunération des filiales est propre à chacune.

Intéressement et participation

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

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

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

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

Plans d'épargne Groupe et politique d'actionnariat salarié

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

Ces deux plans d'épargne salariale offrent la possibilité aux salariés d'Aéroports de Paris et de ses filiales de se constituer un portefeuille de valeurs mobilières, pouvant éventuellement être abondé par l'entreprise.

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

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

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

Statut du personnel

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

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

Répartition géographique

Répartition géographique Groupe [1]	2016	2015
France	8 686	8 733
Union européenne hors France	4	7
Reste de l'Europe	0	1
Amérique du nord	0	0
Amérique du sud	9	14
Moyen-Orient	165	164
Asie du sud-est, Inde, Chine	9	14
Afrique	14	12
TOTAL	**8 887**	**8 945**

Organisation du temps de travail

Conformément aux règles légales relatives au temps de travail, la durée du travail à Aéroports de Paris SA résulte de l'accord sur l'Aménagement et la Réduction du Temps de Travail (ARTT), signé le 31 janvier 2000 (avenant du 7 octobre 2007), complété de l'accord sur la journée de solidarité du 29 mars 2005 et avenant du 6 novembre 2008.

Elle est de :

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

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

Deux accords ont été signés en 2016 :

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

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

Relations sociales

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

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

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

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

Par ailleurs, un accord a été négocié en 2016, relatif aux modalités d'aménagement des négociations obligatoires, en application de la loi « Rebsamen » du 17 août 2015. Quatre blocs de négociation ont été définis, dont trois à un rythme triennal : rémunérations et partage de la valeur ajoutée (annuelle), temps de travail et qualité de vie au travail, diversité, gestion des emplois et parcours professionnels. Il a été signé le 10 janvier 2017. Un accord collectif relatif aux modalités d'information et de consultation du comité d'entreprise a également été négocié en 2016 et signé le 10 janvier 2017.

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

[1] *Hors Média Aéroports de Paris*

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

Des accords ont également été signés en 2016 par les filiales : ADP Ingénierie (NAO - un nouvel accord « contrat de génération » a été négocié), Hub One (intéressement 2016 – 2018, adhésion au PERCOG et abondement 2016-2019, PEG et abondement 2016-2019, répartition des actions attribuées gratuitement au sein du Groupe ADP, contingent annuel heures supplémentaires, NAO), Hub Safe (répartition des actions attribuées gratuitement au sein du groupe ADP, avenants aux accords de participation et d'intéressement - des négociations ont été engagées sur la GPEC et le contrat de génération ainsi que sur l'égalité professionnelle et qualité de vie au travail).

Santé et Sécurité

Prévention des risques professionnels

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

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

Compte tenu des résultats observés, la mobilisation a été renforcée et un plan d'urgence a été mis en place en octobre 2016. Le suivi détaillé des accidents du travail est à l'ordre du jour du comité exécutif (Comex). Pour la nouvelle journée organisée le 17 novembre 2016, les membres du Comex se sont mobilisés personnellement sur le terrain. Des actions complémentaires sont mises en œuvre, transversales (telles que l'amélioration de l'analyse des accidents et la mutualisation des plans d'action) et spécifiques (telles que protections, système d'alerte pour les agents en mobilité...). L'implication managériale est renforcée.

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

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

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

Prévention des risques psychosociaux (RPS)

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

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

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

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

La méthodologie d'évaluation des risques psychosociaux et sa transcription dans le document unique sont finalisées. Les unités ont été formées et sont accompagnées dans l'évaluation de ces risques et la mise à jour du « Document unique » est en cours de finalisation.

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

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

Les accords signés en la matière et en vigueur en 2016 pour Aéroports de Paris SA, sont les suivants :

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

Politique Diversité

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

Ces engagements s'inscrivent dans la continuité des accords par lesquels l'entreprise s'est engagée depuis plusieurs années sur les différents champs de l'égalité des chances : l'insertion des travailleurs handicapés (1er accord collectif en 1991), l'égalité professionnelle (1er accord en 2003) et plus récemment au travers de l'accord collectif signé fin 2009 sur le maintien dans l'emploi des seniors puis du plan d'action relatif au contrat de génération 2013-2015. L'insertion et l'accompagnement des jeunes se placent également au cœur de nos dispositifs de formation.

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

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

La notation extra-financière réalisée par EthiFinance a progressé au niveau groupe de 4 points à 82/100 avec notamment une progression de 2 points dans la thématique Capital humain, à 79/100. La maison-mère a quant à elle progressé de 3 points au global, à 83/100 et d'un point en Capital Humain à 79 points, ces notes correspondant au niveau « excellence ».

L'égalité professionnelle entre hommes et femmes

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

Le taux de féminisation de l'entreprise s'élève à 37,9 % comme en 2015 et 2014. Une part importante des recrutements est toujours réalisée dans des métiers techniques et réglementaires, très masculinisés. Le rééquilibrage progressif hommes-femmes dans la hiérarchie de l'entreprise s'est stabilisé. La part des femmes dans la catégorie cadre est de 36,1 % (36,3 % en 2015, 35,6 % en 2014, 34,8 % en 2013). Un partenariat a été établi en 2015 avec l'association « Elles bougent », qui a pour but de susciter des vocations féminines pour les métiers d'ingénieure et de technicienne, en s'appuyant notamment sur un réseau de « marraines » collaboratrices de l'entreprise.

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

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

[1] *Hors Média Aéroports de Paris.*

Maintien dans l'emploi des seniors

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

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

En 2016, le taux de recrutement a été de 4,4 % des CDI et la part des plus de 55 ans dans l'effectif moyen de 20,5 %. 27 salariés bénéficiaient au 31 décembre 2016 d'un temps partiel de fin de carrière.

Emploi des jeunes

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

La Direction s'est engagée en faveur de l'intégration des jeunes, notamment en confirmant l'objectif d'un taux de recrutement de 30 % de salariés jeunes en contrat à durée indéterminée (CDI) sur la durée de l'accord. En 2016, ce taux a été de 45,9 %. Des parcours d'accueil et des référents sont mis en place et une attention particulière est portée à leur formation. L'entreprise confirme également sa volonté de développer le recours à l'alternance comme moyen privilégié d'intégration des jeunes en CDI, en cohérence avec les besoins identifiés. Le taux de recrutement de CDI issus de l'alternance est de 11 % (objectif sur la durée de l'accord : 15 %). Le taux d'emploi d'alternants est de 1,8 % de l'effectif (objectif : 3 %).

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

Répartition effectifs Aéroports de Paris SA par âge	2016	2015
Moins de 25 ans	1 %	1 %
De 25 ans à 49 ans	58 %	61 %
De 50 ans à 60 ans	38 %	35 %
Plus de 60 ans	3 %	3 %

Emploi et insertion des personnes handicapées

Confirmant l'engagement d'Aéroports de Paris dans ce domaine depuis 1991, un nouvel accord triennal a été signé le 25 janvier 2016 pour la période 2016-2018. Il comporte notamment des objectifs d'embauche sur la durée de l'accord : 15 en CDI (5 recrutements réalisés en 2016), 6 contrats de formation en alternance (1 réalisé), 15 contrats aidés ou CDD (2 réalisés), 6 stages (6 réalisés) et d'achats de prestations (0,8 million d'euros par an : 0,837 million réalisés). Il permet de plus de mieux accompagner l'intégration d'un travailleur handicapé au travers de l'engagement d'adapter son environnement de travail selon les besoins et de valoriser les actions des salariés qui sont leurs tuteurs.

Dans le cadre du développement des relations écoles et de l'accueil d'étudiants en situation de handicap, Aéroports de Paris a signé en juillet 2013 une convention de partenariat avec l'Institut National des Jeunes Sourds.

Le taux d'emploi atteint en 2016 est de 7,24 % (6,74 % en 2015, 6,46 % en 2014 et, 5,8 % en 2013).

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

Diversité dans les filiales

Des accords collectifs sur l'égalité professionnelle hommes-femmes sont en vigueur pour ADP Ingénierie (2014) et Hub One (2014) ainsi que sur le « contrat de génération » (2013 et 2015). Hub Safe dispose d'un plan d'actions relatif au contrat de génération et d'un plan d'action relatif à l'égalité professionnelle ; la négociation d'accords collectifs est en cours.

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

Secteur du travail protégé et adapté

En 2016, Aéroports de Paris a confié 837 000 euros de prestations à 24 fournisseurs issus du secteur adapté et protégé, en ligne avec l'objectif annuel fixé par l'accord sur l'emploi des personnes handicapées. Les prestations sont très diverses (nettoyage de véhicules, ramassage de déchets légers, traitements d'espaces verts, petits travaux de bâtiments, mise à jour de plans, gestion du courrier, intérim administratif, traiteurs et plateaux-repas…) et couvertes à 82 % par des contrats pluriannuels.

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

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

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

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

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

17.2 INDICATEURS SOCIAUX DU GROUPE ADP

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

	Périmètre	2016	2015	Évolution
Effectif moyen en ETP				
Aéroports de Paris	2	6 478	6 553	- 1,1 %
Filiales		2 409	2 392	+ 0,7 %
dont Hub Safe		*1 498*	*1 494*	*+ 0,3 %*
dont ADP Ingénierie		*412*	*411*	*+ 0,2 %*
dont Hub One		*448*	*447*	*+ 0,2 %*
dont Aéroports de Paris Management		*51*	*40*	*+ 27,5 %*
TOTAL GROUPE ADP	**1**	**8 887**	**8 945**	**- 0,6 %**
Taux de féminisation *(en %)*	2	37,9 %	37,9 %	-
Embauches/Départ				
Embauches	1	768	616	+ 24,7 %
en CDI	1	247	205	+ 20,5 %
en CDD	1	521	411	+ 26,8 %
Départs	1	913	661	+ 38,1 %
dont licenciements pour invalidité	*1*	*38*	*27*	*+ 40,7 %*
dont licenciements pour motif économique	*1*	*-*	*-*	*na*
dont licenciements pour motifs personnels	*1*	*33*	*44*	*- 25,0 %*
Taux de promotion *(en %)*	*2*	*4,0*	*3,9*	*+ 2,6 %*
Rémunérations				
Rémunération moyenne mensuelle brute *(en €)*	2	4 586	4 527	+ 1,3 %
Masse salariale brute *(en M€)*	1	484	473	+ 2,3 %
Charges sociales *(en M€)*	1	234	240	- 2,5 %
Intéressement et participation *(en M€)*	1	37	38	- 2,6 %
Organisation du temps de travail				
Salariés à temps plein	2	5 874	5 931	- 1,0 %
Salariés à temps partiel	2	604	622	- 2,9 %
Taux d'absentéisme	(✓) 2	7,0 %	7,1 %	- 0,1 pt
dont maladie	*2*	*5,2 %*	*5,3 %*	*- 0,1 pt*
dont maternité - paternité	*2*	*0,4 %*	*0,4 %*	*-*
dont congés autorisés	*2*	*0,6 %*	*0,7 %*	*- 0,1 pt*
dont accidents du travail et de trajet	*2*	*0,8 %*	*0,7 %*	*+ 0,1 pt*
Heures supplémentaires	2	11 634	12 475	- 6,7 %
Œuvres sociales				
Sommes versées au comité d'entreprise *(en M€)*	2	6,5	6,4	+ 1,6 %
Subventions des restaurants du personnel *(en M€)*	2	8,7	8,5	+ 2,4 %
Conditions d'hygiène et de sécurité				
Taux de fréquence	(✓) 2	16,63	12,3	+ 35,2 %
Taux de gravité	2	1,08	1,05	+ 2,9 %
Nombre d'accidents du travail avec arrêt	1	344	297	+ 15,8 %
Maladies professionnelles déclarées dans l'année	2	3	16	- 81,3 %
Formation				
Sommes versées pour la formation professionnelle *(en M€)*	2	20	22	- 11,0 %
Nombre d'heures moyen de formation par salarié	2	24	27	- 11,1 %
Nombre d'heures total de formation	(✓) 1	222 366	246 483	- 9,8 %
Emploi et insertion des travailleurs handicapés				
Nombre de travailleurs handicapés	2	397	373	+ 6,4 %
Nombre de travailleurs handicapés embauchés en CDI	2	5	1	+ 400,0 %

Périmètre 1 : Groupe ADP.
Périmètre 2 : Société Aéroports de Paris.
(✓) Donnée 2016 vérifiée par Deloitte à un niveau d'assurance raisonnable.

17.3 LA POLITIQUE DE RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE D'ENTREPRISE (RSE) D'AÉROPORTS DE PARIS

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

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

La Direction de l'environnement et du développement durable déploie la politique de l'entreprise en suivant les lignes directrices de la norme ISO 26000 comme référentiel de sa performance en matière de RSE.

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

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

Dès 2006, Aéroports de Paris a réalisé une cartographie de ses parties prenantes et s'est assuré de l'existence de modes d'implication et de consultation [1], en particulier enquêtes de satisfaction (auprès des passagers et occupants des installations de l'aéroport) et rencontres individuelles ou collectives (notamment avec les actionnaires, investisseurs, médias, élus locaux, etc.).

À partir de la nouvelle cartographie des parties prenantes et de la matrice de matérialité [2] élaborées en 2014, le Groupe ADP a repositionné ses enjeux RSE pour la période 2016-2020, en cohérence avec le plan stratégique du Groupe *Connect 2020*. Les principaux enjeux identifiés par la matrice de matérialité sont la sécurité aéroportuaire, l'amélioration de la performance environnementale, la sécurité et la santé des collaborateurs, la qualité de l'accueil et l'écoute des clients (compagnies aériennes et passagers), la continuité d'activité et la gestion de crise.

Une nouvelle étude de matérialité sera réalisée en 2017.

Charte RSE Groupe : six engagements

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

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

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

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

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

Loyauté des pratiques

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

Lutte renforcée contre la corruption

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

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

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

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

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

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

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

[1] *Les modes de consultation sont précisés sur le site Internet, onglet RSE.*

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

Autres actions en faveur des droits de l'Homme

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

Signataire en 2015 de la charte de la Mobilisation pour la défense de l'égalité contre le racisme portée par le Défenseur des droits, le Groupe ADP met à disposition des passagers, sur son site Internet www.groupeadp.fr, un formulaire de contact pour signaler tout acte discriminatoire [1].

Mesure et amélioration continue de la performance : notations et indices

La responsabilité sociétale de l'entreprise décline les principes du développement durable à l'échelle de l'entreprise. Aéroports de Paris exerce cette responsabilité vis-à-vis de ses parties prenantes, avec une politique axée sur la baisse des impacts environnementaux de ses activités et la création d'externalités positives fondées sur des programmes de coopération économique et sociale avec ses territoires d'emprise dans un souci de responsabilité sociétale. Les facteurs de risque RSE sont identifiés et pris en compte dans le management des risques [2].

Depuis 2005, la performance en matière de développement durable et de responsabilité sociétale est évaluée par une agence de notation extra-financière indépendante. En 2016, l'agence EthiFinance a réalisé la notation complète d'Aéroports de Paris et des filiales ADP Ingénierie, Aéroports de Paris Management, Hub Safe et Hub One, sur la gouvernance d'entreprise, l'environnement, l'engagement sociétal, le capital humain, les clients et les achats. En hausse de 4 points entre 2014 et 2016, la notation du groupe s'établit à 82 sur 100, niveau de maturité le plus élevé (« excellence ») du barème de l'agence de notation EthiFinance. Les scores d'Aéroports de Paris SA et de chacune des filiales notées sont tous en progression. Pour la Maison-mère, tous les domaines sont évalués au niveau « excellence » attestant l'étendue de ses engagements sur l'ensemble des thématiques évaluées, sa maîtrise dans le déploiement de ses actions et ses performances avancées. Les axes d'amélioration issus de cette évaluation alimentent des plans de progrès pilotés par chaque entité et coordonnés par la Direction de l'environnement et du développement durable.

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

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

Des filiales engagées dans le développement durable

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

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

17.4 INFORMATIONS ENVIRONNEMENTALES

La politique environnementale et énergétique

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

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

Elle intègre sur six thématiques (énergie, eau, déchets, déplacements, air et émissions, biodiversité, aménagements et constructions durables), des objectifs ambitieux en lien notamment avec les orientations financières du Contrat de Régulation Économique (CRE) 2016-2020 et la loi de transition énergétique d'août 2015.

Des systèmes certifiés

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

Les directions des aéroports Paris-Charles de Gaulle et Paris-Orly ont adopté un système de management intégré (SMI) portant sur le respect de trois normes internationales : ISO 9001 (gestion de la qualité), ISO 14001 (gestion de l'environnement) et OHSAS 18001 (management de la santé et de la sécurité au travail). En 2016, les audits SMI de suivi ont été passés avec succès par les aéroports Paris-Charles de Gaulle et Paris-Orly.

En juin 2015, Aéroports de Paris était le premier groupe gérant un système aéroportuaire important à obtenir la certification ISO 50001 pour ses activités d'exploitation et de développement des aéroports franciliens et son système de management de l'énergie (SMÉ) à partir de sources fossiles et renouvelables (biomasse, géothermie, photovoltaïque). L'audit de suivi de 2016 a acté une progression de la maîtrise opérationnelle.

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

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

La certification des systèmes de management environnemental porte sur :

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

Tout au long de l'année, les salariés sont sensibilisés à la préservation et la protection de l'environnement ainsi qu'à la maîtrise de l'énergie et les informations sont partagées via des outils de communication interne environnementale, notamment le système de gestion électronique des documents, l'Écocharte et les articles du journal d'Aéroports de Paris. Une nouvelle formation Énergie a été lancée en 2016 : 200 salariés seront formés d'ici 2020. En complément, les journées d'intégration des nouveaux embauchés comportent une sensibilisation à l'environnement et à la RSE.

Prévention des pollutions et gestion des déchets

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

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

Aéroports de Paris déploie une politique ambitieuse pour réduire les émissions de CO_2[1] et de polluants atmosphériques liées à ses activités et à ses installations, unités de production énergétique en particulier.

Accrédité par le Comité français d'accréditation COFRAC, son laboratoire exploite cinq stations de mesure de la qualité de l'air sur les aéroports Paris-Orly et Paris-Charles de Gaulle. Il inventorie les émissions des avions, des centrales thermiques, du transport routier induit par les activités aéroportuaires et réalise les études de la qualité de l'air intérieur des aérogares, parkings et bâtiments techniques. Il mesure, en continu, les taux de dioxyde d'azote (NO_2) et de monoxyde d'azote (NO), les taux de particules (PM 2,5) et d'ozone (O_3).

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

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

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

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

Dans les plates-formes Paris-Orly et Paris-Charles de Gaulle, Aéroports de Paris dispose, en complément des bassins de rétention et d'isolement des pollutions, de stations de traitement des eaux pluviales qui permettent de satisfaire les exigences réglementaires de rejet dans le milieu naturel imposées par un arrêté interpréfectoral spécifique à chaque aéroport. L'aéroport Paris-Orly est aussi doté d'un marais filtrant de 2 000 m^2 qui optimise le traitement des eaux pluviales. Pour améliorer la régulation des rejets d'eaux pluviales, l'aéroport Paris-Charles de Gaulle a engagé un projet afin d'interconnecter ses bassins de rétention et de les relier à la Marne via de grandes conduites.

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

- 1 litre/seconde/hectare pour l'aéroport Paris-Charles de Gaulle (capacité de stockage des eaux pluviales équivalente à 550 m^3 par hectare) ;
- 10 litres/seconde/hectare pour le bassin versant de la Morée à l'aéroport Paris-Le Bourget.

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

Mesures de prévention pour la réduction des rejets dans le sol

Le laboratoire du Groupe ADP assure aussi le suivi environnemental de la qualité des sols, conformément à la méthodologie nationale du ministère chargé de l'Environnement. Ce suivi permet de vérifier la compatibilité de l'état environnemental des sites avec leurs usages et/ou les projets d'aménagements, et d'engager au besoin le traitement de la pollution sur les sites. Des procédures renforcées de prévention et de gestion du risque de pollution des sols sont déployées depuis 2014.

Mesures pour réduire et mieux valoriser les déchets

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

- diminuer sa production de déchets et inciter ses partenaires à adopter ces pratiques ;
- développer le tri à la source et parvenir en 2020 à un taux de valorisation matière de ses déchets non dangereux internes de 45 % ;

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

- limiter et réutiliser les déchets de chantier pour parvenir à en valoriser 70 % en 2020.

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

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

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

Lutte contre le gaspillage alimentaire

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

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

Le stockage et la distribution du kérosène des avions sont assurés par des sociétés extérieures, propriétaires des cuves et de l'oléoréseau, dont elles assurent la maintenance et l'exploitation. Ce réseau fait l'objet d'un contrôle par son propriétaire. Les installations de stockage sont soumises à la législation sur les installations classées pour la protection de l'environnement (ICPE) et font, à ce titre, régulièrement l'objet d'audits qualité et de conformité conduits par la Direction régionale et interdépartementale de l'environnement et de l'énergie (DRIEE).

Aéroports de Paris exploite des ICPE soumises à autorisation répondant à des prescriptions spécifiques définies par arrêté préfectoral comme les centrales énergétiques des aéroports Paris-Charles de Gaulle, Paris-Orly et Paris-Le Bourget au titre de leurs activités de combustion et de réfrigération. Conformément aux prescriptions des arrêtés d'exploitation de ces centrales, le laboratoire d'Aéroports de Paris surveille en continu leurs rejets atmosphériques. Un bilan de fonctionnement annuel, transmis aux autorités locales, rend compte de leur conformité.

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

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

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

Mobilisation sur la limitation des nuisances sonores

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

À l'aéroport Paris-Charles de Gaulle, une limitation du trafic nocturne et un indicateur global de bruit mesuré pondéré (IGMP) ont été instaurés par la réglementation en 2003. Aéroports de Paris poursuit sa participation au groupe de travail « Vols de nuit » présidé par le préfet Guyot. Fruit du travail conjoint mené dans ce cadre avec les compagnies aériennes, la procédure de descente continue entre 00 h 00 et 05 h 30 du matin a été adoptée en septembre 2016 et la modification de l'aérodynamique des Airbus A320 a réduit de moitié le niveau de nuisance sonore de cet avion, le plus fréquent sur les pistes de Paris-Charles de Gaulle.

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

Dans le cadre de cette procédure, Aéroports de Paris gère les dossiers d'aide à l'insonorisation présentés par les riverains des aéroports Paris-Charles de Gaulle, Paris-Orly et Paris-Le Bourget dont le logement est construit dans le périmètre d'un plan de gêne sonore (PGS). Aéroports de Paris réceptionne les nouvelles demandes d'aides, les instruit, les présente aux commissions locales consultées sur l'octroi des aides et verse aux riverains les aides financières qui leur sont attribuées pour des diagnostics et des travaux d'insonorisation. Depuis 2013, les riverains peuvent bénéficier gratuitement d'une assistance à maîtrise d'ouvrage. À chaque étape de leur dossier, ils sont accompagnés par un service dédié au programme d'aide. En 2016, 1 841 [1] dossiers ont été traités.

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

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

Les dépenses pour l'environnement

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

[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.*

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

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

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

Au 31 décembre 2016, les règlements et provisions enregistrés sur cette police depuis 2012 s'élèvent à 106 000 euros.

Utilisation durable des ressources

Consommations d'eau et approvisionnement en fonction des contraintes locales

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

Avec pour objectif de réduire de 5 % ses consommations internes d'eau potable par passager en 2020 par rapport à 2014, Aéroports de Paris recycle les eaux pluviales pour différents usages, alimentation des tours aéroréfrigérantes de Paris-Orly ou de blocs sanitaires par exemple, et installe des équipements économes en eau dans les zones sanitaires de ses aérogares :

- recyclage des eaux pluviales au terminal Ouest de Paris-Orly pour alimenter les blocs sanitaires ;
- installation de chasses d'eau économes en eau pour tout projet de réhabilitation de blocs sanitaires ;
- intégration d'un double réseau d'eau (récupération des eaux pluviales et alimentation classique) dans les aérogares de Paris-Orly ;
- formation continue des personnels à l'utilisation de ressources en eau, des produits et des équipements.

Consommations de matières premières et mesures d'amélioration

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

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

Optimisation de l'efficacité énergétique

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

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

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

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

- dans les aérogares, parkings et aires aéronautiques avec le remplacement des systèmes d'éclairage classiques par des LED, plus économes, et avec l'automatisation des lumières pour fournir l'éclairage nécessaire en fonction de la demande ;
- avec le télérelevage des compteurs électriques, pour permettre un meilleur suivi les consommations et détecter les dérives ;
- avec le déploiement du commissionnement sur les projets immobiliers supérieurs à 60 millions d'euros (vérification, à chaque étape clé du projet, que la réalisation permet d'atteindre l'objectif énergétique fixé).

Dans tous ses projets immobiliers de construction et de réhabilitation, Aéroports de Paris intègre des normes strictes limitant la consommation d'énergie primaire : réglementation thermique RT 2012, certifications haute qualité environnementale HQE® française et BREEAM [1] britannique.

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

À Paris-Orly, la certification HQE niveau « excellent » a été décernée en 2016 à la jetée Est du terminal Sud. Sa consommation sera, selon les prévisions, de 16 % inférieure aux exigences de la réglementation thermique RT 2012 et ses émissions de CO_2 seront réduites d'environ 60 % par rapport à la moyenne des aérogares grâce aux solutions techniques et architecturales mises en œuvre.

Recours accru aux énergies renouvelables

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

À Paris-Orly, la centrale géothermique en service depuis 2011 devrait produire à terme la chaleur nécessaire au chauffage des aérogares et du quartier d'affaires Cœur d'Orly en évitant l'émission de 9 000 tonnes de CO_2 par an.

Paris-Charles de Gaulle a mis en service, en 2012, un système de thermo-frigo-pompe à haut rendement qui chauffe et refroidit le satellite 4 ainsi qu'une centrale biomasse qui couvre 25 % des besoins en chaleur de la plate-forme et évite en mode normal l'émission de 18 000 tonnes de CO_2 par an.

Paris-Le Bourget dispose, depuis fin 2015, de 600 m² de panneaux solaires photovoltaïques et d'une centrale géothermique qui produit de la chaleur, satisfaisant près de 70 % des besoins internes en chauffage d'Aéroports de Paris, ainsi que du froid. Au total, elle couvre l'équivalent de 30 % des consommations internes d'énergie d'Aéroports de Paris sur la plate-forme et évite l'émission d'environ 120 t de CO_2.

En complément, pour réduire son empreinte carbone, le Groupe ADP a souscrit l'offre d'électricité d'origine renouvelable proposée par Engie, engageant ce dernier à lui livrer en 2016 une électricité à 60 % d'origine renouvelable (50 % en 2015). L'énergéticien fournit des attestations certifiées par un tiers, garantissant que ce quota de 60 % a été produit par des barrages hydroélectriques, des parcs éoliens ou des fermes solaires. Sur la plate-forme Paris-Le Bourget, 100 % de l'électricité est d'origine renouvelable.

[1] *Building Research Establishment Environmental Assessment Method.*

Utilisation des sols et mesures prises

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

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

Lutte contre le changement climatique

Le Groupe ADP s'est engagé pour le climat et la lutte contre le changement climatique en cohérence avec la politique environnementale et énergétique qu'il mène depuis de nombreuses années. Pour la période 2016-2020, il s'est fixé des objectifs ambitieux, en phase avec les nouvelles orientations proposées par la France dans ces domaines :

- diminuer les émissions de CO_2 par passager [1] de 50 % entre 2009 et 2020 tout en développant le trafic. Fin décembre 2016, au vu de l'évolution de cet indicateur, le Groupe ADP a décidé de renforcer cette ambition en augmentant cet objectif à -65 % ;
- améliorer son efficacité énergétique de 1,5 % par an en moyenne de 2016 à 2020 (soit 7 % sur 5 ans) ;
- produire l'équivalent de 15 % de sa consommation d'énergie interne finale à partir d'énergies renouvelables en 2020.

La baisse des rejets de gaz à effet de serre [2]

Exploitant d'unités de production énergétique de plus de 20 MW, Aéroports de Paris est soumis à la directive 2003/87/CE du 13 octobre 2003 sur les quotas d'émission de gaz à effet de serre. Au titre du plan national d'allocation des quotas d'émission de gaz à effet de serre (PNAQ), des quotas annuels lui sont alloués et ses rejets de CO_2 font l'objet d'une surveillance stricte. Grâce aux investissements réalisés en équipements de production thermique bas carbone (biomasse, géothermie, photovoltaïque) et à l'amélioration de son efficacité énergétique, Aéroports de Paris ne dépasse pas les quotas qui lui sont alloués et n'en achète donc pas sur les marchés.

Conformément à l'article L. 229-25 du Code de l'environnement, Aéroports de Paris réalise chaque année le bilan de ses émissions de gaz à effet de serre. Les données d'émissions de CO_2 en 2016 des centrales sont présentées dans le tableau des indicateurs environnement et vérifiées par un tiers dans le cadre du PNAQ.

Les aéroports Paris-Charles de Gaulle, Paris-Orly et Paris-Le-Bourget ont vu renouveler le niveau 3 de *l'Airport Carbon Accréditation*, programme de certification de l'ACI-Europe (*Airports Council International-Europe*) en 2016. Cette accréditation, dont tous les paramètres sont vérifiés par un tiers une année sur deux, valide le calcul et les actions de baisse des émissions internes d'Aéroports de Paris (scopes 1 et 2) et de celles de ses parties prenantes (scope 3).

La lutte contre le changement climatique ne consiste en effet pas seulement à modifier les fonctionnements internes (scopes 1 et 2), elle concerne aussi les partenaires d'Aéroports de Paris sur l'ensemble des plates-formes aéroportuaires (scope 3). Des actions conjointes sont menées pour réduire le temps de roulage des avions. À Paris-Charles de Gaulle et Paris-Orly, des prises 400 Hz au sol sont installées pour l'alimentation en électricité des avions au contact, en remplacement des groupes électrogènes diesel et des moteurs thermiques auxiliaires. Aéroport de Paris a également mis en place une autre initiative, à savoir, la pratique du N-1/N-2 moteur qui consiste à éteindre un moteur pendant le roulage à l'arrivée. En partenariat avec la DGAC, l'aéroport Paris-Orly développe la gestion locale des départs (GLD) en s'appuyant sur un outil informatique. Issue d'une démarche collaborative (*Collaborative Decision Making*), la GLD contribue à diminuer le temps de roulage d'un avion entre son départ du poste de stationnement et son décollage, ce qui génère d'importantes économies de carburant et d'émissions de CO_2. De plus, la descente en continu mise en œuvre pour certaines approches réduit la sollicitation des moteurs, donc leur consommation de kérosène et leurs émissions de CO_2. En 2015, les émissions de CO_2 par passager ont baissé de 61,5 % par rapport à 2009.

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

En baisse de 33 % par rapport à la moyenne de 2012-2014, les émissions internes de CO_2 (scopes 1 et 2) du Groupe ADP s'établissaient en 2015 [3], à 79 973 tonnes. Celles de ses parties prenantes (émissions de scope 3 résultant des avions, des activités d'escales aéronautiques et de l'accès aux plates-formes par les passagers ou les salariés) se sont élevées à 1 927 121 tonnes en 2015, enregistrant une hausse de 1 % par rapport à la moyenne de 2012-2014 due à l'augmentation du trafic. Compte tenu de l'évolution du trafic aérien, les émissions de CO_2 sur le scope 3 devraient être stables sur l'exercice 2016. Le bilan 2015 des émissions de CO_2 et gaz à effet de serre (GES) est disponible sur le site Internet www.groupeadp.fr/, rubrique Groupe, onglets RSE/Espace Experts puis RSE/Environnement.

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

Pour aider les salariés à mieux gérer leur mobilité et réduire l'impact environnemental de leurs déplacements domicile-travail et professionnels, en particulier les émissions de gaz à effet de serre, Aéroports de Paris déploie un plan de déplacements entreprise (PDE) depuis 2005. De même, le Groupe ADP contribue activement avec ses partenaires aéroportuaires aux plans de déplacements interentreprises (PDIE) de ses trois principales plates-formes.

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

L'informatique à la rescousse

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

Réduire l'empreinte carbone de la flotte de véhicules

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

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

Faciliter l'accès aux plates-formes

Aéroports de Paris travaille avec différentes entités chargées des transports en commun sur les plates-formes afin d'identifier des actions pour améliorer la desserte des aéroports.

Les principaux modes d'accès aux plates-formes sont décrits au chapitre 6 du présent document de référence.

[1] *Périmètre 1 et 2.*

[2] *Le bilan complet des émissions de CO_2 et gaz à effet de serre est disponible sur le site Internet www.groupeadp.fr, rubrique Groupe, onglet RSE, volet Environnement.*

[3] *Données 2016 non disponibles à date de publication du présent document.*

Adaptation aux changements climatiques

Un risque spécifique « environnement naturel » est intégré depuis 2014 à la cartographie des risques. Le Groupe ADP a aussi évalué les risques liés aux gaz à effet de serre et pris des mesures pour les réduire en intégrant une stratégie bas carbone dans toutes les composantes de son activité.

Les mesures d'adaptation identifiées s'appuient sur les actions suivantes : plan de continuité d'activités, gestion des conditions climatiques extrêmes, gestion de l'eau. L'évaluation régulière prévue des risques climatiques permettra à Aéroports de Paris de remettre à jour sa stratégie d'adaptation et, dans un esprit d'amélioration continue, de nouvelles pratiques sont étudiées pour réagir de manière adaptée aux futures évolutions de l'environnement naturel dans le cadre du dispositif actuel de management des risques.

Protection de la biodiversité

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

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

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

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

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

Indicateurs environnementaux du Groupe ADP

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

	Périmètre	2016	2015
Consommation d'eau potable *(en m³)*		**2 950 168**	**2 977 392**
Paris-Charles de Gaulle	1	2 267 723	2 377 556
Paris-Orly	1	608 438	532 848
Paris-Le Bourget	1	74 007	66 988
Consommation interne d'eau potable *(en m³)*		**1 361 975**	**1 438 069**
Paris-Charles de Gaulle	2	1 031 268	1 087 945
Paris-Orly	2	315 940	335 182
Paris-Le Bourget	2	14 767	14 942
Consommation de gaz *(en MWh PCS)*		**257 004**	**258 644**
Paris-Charles de Gaulle	1	212 465	199 207
Paris-Orly	1	30 724	43 627
Paris-Le Bourget	1	13 816	15 810
Achat d'électricité totale (interne + externe) *(en MWh)*		**474 177**	**475 597**
Paris-Charles de Gaulle	1	332 938	338 847
Paris-Orly	1	116 093	113 711
Paris-Le Bourget	1	25 146	23 038
Consommation d'électricité interne		**(✓) 359 239**	**360 917**
Paris-Charles de Gaulle	2	279 250	280 177
Paris-Orly	2	78 048	78 354
Paris-Le Bourget	2	1 940	2 386
Production thermique *(en MWh)*		**319 692**	**321 879**
Paris-Charles de Gaulle	1	226 925	223 989
Paris-Orly	1	81 583	88 600
Paris-Le Bourget	1	11 184	9 290

Périmètre 1 : périmètre interne (Aéroports de Paris SA) et externe Aéroports de Paris SA (tiers présents sur les aéroports).
Périmètre 2 : périmètre interne (Aéroports de Paris SA uniquement).
(✓) Donnée 2016 vérifiée par Deloitte à un niveau d'assurance raisonnable.

	Périmètre	2016	2015
Production frigorifique *(en MWh)*		**140 961**	**143 854**
Paris-Charles de Gaulle	1	118 713	120 484
Paris-Orly	1	21 277	22 662
Paris-Le Bourget	1	971	708
Émissions de CO_2 des centrales PNAQ [1 2] *(en tonnes)*		**50 314**	**48 203**
Paris-Charles de Gaulle	1	41 769	38 699
Paris-Orly	1	5 960	6 492
Paris-Le Bourget	1	2 585	3 012
Émissions de NO_x des centrales [2 3] *(en tonnes)*		**71.1**	**70,1** [4]
Paris-Charles de Gaulle	1	69.5	63.9
Paris-Orly	1	nd [6]	4.3
Paris-Le Bourget	1	1.6	1.9
Émissions de CO_2 des véhicules [2] *(en tonnes)*		**1 645**	**2 721** [4]
Paris-Charles de Gaulle	2	1 482	1 629
Paris-Orly	2	nd [6]	884
Paris-Le Bourget	2	163	208
Part d'énergie renouvelable dans la consommation interne d'énergie finale *(en %)*		**12.8**	**12,2** [4]
Paris-Charles de Gaulle	2	10.2	na
Paris-Orly	2	25.5	na
Paris-Le Bourget	2	7.1	na
Gain en efficacité énergétique par rapport à 2015 en énergie primaire consommée/m² *(en %)*		**1.9**	
Paris-Charles de Gaulle	2	1.9	na
Paris-Orly	2	1.4	na
Paris-Le Bourget	2	3.9	na
Volume Déchets Non Dangereux (DND) collectés *(en tonnes)*		**40 483**	**40 763**
Paris-Charles de Gaulle [5]	2	32 806	32 223
Paris-Orly	2	6 383	6 945
Paris-Le Bourget	2	1 294	1 595
Volume des DND internes collectés *(en tonnes)*		**(✓) 15 796**	**16 168**
Paris-Charles de Gaulle	1	9 963	9 453
Paris-Orly	1	5 541	6 188
Paris-Le Bourget	1	291	527
Répartition des DND internes par filière de traitement *(en %)*			
Valorisés	2	(✓) 29,5	27,5 %
Incinérés	2	(✓) 70,1	64,7 %
Enfouis	2	(✓) 0,5	5,7 %

Périmètre 1 : périmètre interne (Aéroports de Paris SA) et externe Aéroports de Paris SA (tiers présents sur les aéroports).
Périmètre 2 : périmètre interne (Aéroports de Paris SA uniquement).
[1] *Données vérifiées par un vérificateur tiers.*
[2] *Données calculées sur l'année civile.*
[3] *Calculé sur la base de la consommation de combustibles et des facteurs d'émissions utilisés dans le cadre de la déclaration GEREP.*
[4] *Publié dans l'information RSE 2015.*
[5] *Pour 2016 sont comptabilisées 2 935 tonnes issues de la collecte liées aux activités pistes ou tertiaires. La répartition précise de ce tonnage entre DND interne et DND externe est en cours d'analyse. Un premier examen portant sur la localisation des contenants, très majoritairement installés à proximité des pistes, a permis de définir une affectation provisoire en DND externe. L'analyse sera poursuivie en 2017 et actera définitivement le caractère interne ou externe de ces DND.*
[6] *La donnée 2016 n'étant pas disponible au 31 janvier 2017, cette donnée sera publiée sur le site parisaeroports.fr, rubrique Groupe onglet RSE avant fin avril 2017.*
(✓) *Donnée 2016 vérifiée par Deloitte à un niveau d'assurance raisonnable.*
na : Non applicable.
nd : Non défini.

	Périmètre	2016	2015
Volume des Déchets Dangereux internes collectés *(en tonnes)*		**2 556**	**2 992**
Paris-Charles de Gaulle	2	2 355	2 878
Paris-Orly	2	125	114
Paris-Le Bourget	2	76	nd
Aide à l'insonorisation des riverains			
Nombre de dossiers traités en CCAR travaux		**1 841**	**1 784**
Paris-Charles de Gaulle		645	1 100
Paris-Orly		981	582
Paris-Le Bourget		215	102
Montants engagés *(en M€)*		**37,17**	**33,45**
Paris-Charles de Gaulle		16,66	16,03
Paris-Orly		16,59	14,03
Paris-Le Bourget		3,92	3,39

nd : Non défini.

17.5 INFORMATIONS SOCIÉTALES

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

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

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

Développement économique et social autour des plates-formes

Dans le cadre de sa politique de développement durable, Aéroports de Paris promeut la coopération économique et sociale avec les collectivités locales pour faire bénéficier les territoires de sa croissance. Il entretient aussi un dialogue suivi avec les riverains via de nombreux partenariats et la mise à disposition d'outils, services en ligne principalement. Les modes de dialogue sont décrits dans le rapport de Responsabilité Sociétale d'Aéroports de Paris [1].

Engagement pour l'emploi local

Plus de 119 000 personnes travaillent sur les plates-formes aéroportuaires, dont 89 600 [2] pour l'aéroport Paris-Charles de Gaulle. On estime à plus de 340 000 le nombre total d'emplois (directs [3], indirects [4], induits [5] et catalytiques [6]) générés par les plates-formes, soit plus de 8 % de l'emploi salarié francilien (données étude BIPE 2012). Ces emplois exigent à la fois une grande flexibilité et des connaissances spécifiques aux métiers aéroportuaires. Ils restent insuffisamment pourvus par les populations riveraines dont le taux de chômage demeure élevé.

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

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

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

[1] *Disponible sur le site Internet www.groupeadp.fr.*

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

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

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

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

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

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

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

Aéroports de Paris accompagne aussi les jeunes entreprises et soutient leur implantation sur ses territoires d'ancrage. À Paris-Charles de Gaulle, il s'appuie sur deux structures partenariales : une pépinière et un centre de ressources territorial. Il épaule les petites et moyennes entreprises (PME) via des conventions avec les organismes consulaires ou d'aide aux entreprises. Depuis 2009, il accueille également une antenne de Coopactive, coopérative d'activité et d'emploi pour les autoentrepreneurs [1].

Dialogue et partenariats territoriaux

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

Pour répondre au mieux aux attentes de ses multiples parties prenantes, il a créé deux délégations territoriales au sein de sa Direction de l'environnement et du développement durable : l'une pour Paris-Orly, l'autre pour Paris-Charles de Gaulle et Paris-Le Bourget. Ces deux délégations rencontrent les élus, les associations, les groupes scolaires, etc.

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

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

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

Achats et sous-traitance responsables

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

Depuis 2014, Aéroports de Paris détient le label Relations Fournisseur Responsables, aux côtés de 36 autres entreprises. Décerné par la Médiation interentreprises (dépendant du Ministère des Finances) et par la Compagnie des dirigeants et acheteurs de France, ce label récompense l'intégration de la stratégie développement durable dans sa fonction achats et ses relations avec les fournisseurs. Décerné pour trois ans, il est soumis à un audit annuel qui vérifie le bon déploiement des plans d'amélioration sur des critères dits rédhibitoires.

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

Éthique et sécurisation des processus achats et approvisionnements

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

Pour sécuriser davantage le processus achats, notamment les achats d'un montant inférieur à 25 000 euros, la Direction des achats a engagé un programme pour placer sous sa responsabilité tous les approvisionnements de l'entreprise. Déployé depuis le 15 janvier 2015, ce programme intègre un accompagnement à la conduite du changement et un cursus de formation des logisticiens.

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

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

En 2014, la Direction des achats a établi une charte RSE fournisseurs, intégrée depuis à tous les nouveaux contrats, pour accompagner ces derniers dans leurs démarches d'éthique et de déontologie ou les inciter à s'y s'engager. Ce dispositif permet d'irriguer par capillarité tous les fournisseurs et de partager avec eux les grandes orientations, les valeurs et les engagements de l'entreprise.

Suivi de la performance sociale et environnementale des fournisseurs

La notation des offres intègre des critères RSE environnementaux (énergétiques notamment) et/ou sociaux (secteur protégé, public en retour à l'emploi, etc.) selon le segment d'achat concerné et son niveau d'exposition à ces risques. Ces critères sont pris en compte dans le jugement des offres lors des mises en concurrence et permettent de faire progresser les prestataires et fournisseurs sur les thématiques importantes pour l'entreprise et de les accompagner dans la durée sur l'amélioration de leurs performances. Ils comptent pour 5 à 10 % dans la note finale attribuée. En 2016, plus de 78 % (70 % en 2015) des marchés contractualisés par Aéroports de Paris comportent, en sus des critères techniques et financiers, un critère RSE.

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

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

[1] *Voir le paragraphe « Développement des achats aux PME ».*

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

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

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

Une équipe achats formée aux achats responsables

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

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

Déploiement des achats solidaires

Conformément à ses engagements, Aéroports de Paris a accru ses achats auprès du secteur protégé et adapté : ils ont atteint plus de 837 000 euros en 2016, pour un objectif de 800 000 euros. L'identification de nouveaux segments d'achats a élargi les opportunités de prestations à confier à ces entreprises, dont les travaux de second œuvre ou la mise à jour de plans. Le partenariat initié avec le GESAT [1] se poursuit.

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

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

Signataire de la charte PME qui favorise les partenariats des grands comptes et des PME innovantes, Aéroports de Paris SA entend développer davantage encore ses achats aux PME situées sur les territoires d'emprise aéroportuaire.

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

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

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

La sécurité aéroportuaire

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

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

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

La protection des personnes et des installations

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

Dans le cadre de son statut d'opérateur d'importance vitale (OIV) et en application du plan de sécurité opérateur (PSO), Aéroports de Paris établit des plans particuliers de protection (PPP), mis en œuvre par les différentes entités concernées de l'entreprise. La nouvelle directive nationale de sécurité (DNS), publiée en octobre 2015, a conduit Aéroports de Paris à actualiser en 2016 son PSO en lien avec les entités concernées.

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

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

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

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

La Fondation d'entreprise Groupe ADP

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

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

La Fondation d'entreprise accompagne des projets d'intérêt général sur les territoires d'implantation du Groupe en France et à l'international avec, pour thématiques prioritaires, la lutte contre l'illettrisme et l'éducation. Chaque projet soutenu par la Fondation est parrainé par un salarié de l'entreprise qui assure l'interface « humaine » entre l'association porteuse du projet et la Fondation. 150 salariés sont engagés sur les programmes de la Fondation d'entreprise.

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

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

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

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

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

17.6 NOTE MÉTHODOLOGIQUE DU *REPORTING* SOCIAL, SOCIÉTAL ET ENVIRONNEMENTAL

La démarche de *reporting* social sociétal et environnemental du Groupe ADP repose sur :

- le système de *reporting* prévu par les articles L. 225-102-1 et R. 225-104 à R. 225-105 du Code de commerce français ;
- et les principes de transparence de la *Global Reporting Initiative* (GRI 4), référentiel international en termes de *reporting* développement durable en cohérence avec la norme ISO 26000 relative à la responsabilité sociétale des organisations.

La période de *reporting* social 2016 est fondée sur une année calendaire (du 1er janvier au 31 décembre 2016) pour assurer une cohérence avec la réglementation française et le bilan social des sociétés françaises.

La période de *reporting* environnemental est fondée sur une année glissante du 1er octobre 2015 au 30 septembre 2016, à l'exception des émissions de CO_2 et des NO_x des centrales qui restent en année calendaire.

Le périmètre du *reporting* a pour objectif d'être représentatif des activités significatives du groupe.

Domaine social

Le *reporting* social d'Aéroports de Paris est réalisé, depuis 2006, selon les exigences du Code de commerce, et prend comme base les effectifs inscrits et rémunérés au cours de l'année civile et exprimés en équivalent temps plein. Le périmètre des effectifs couvre Aéroports de Paris SA et les sociétés (contrôlées) du Groupe et des filiales détenues à plus de 50 % ou plus consolidées par intégration globale : ADP Ingénierie, ADP Management, Hub Safe et Hub One.

Certains indicateurs et données ne portent que sur le périmètre d'Aéroports de Paris SA. Le périmètre est précisé pour chaque indicateur dans le tableau des indicateurs sociaux du rapport de gestion. Il sera élargi à l'ensemble du Groupe pour tous les indicateurs sociaux dans les années à venir.

Domaine environnemental

Le *reporting* environnemental et sociétal est réalisé sur le périmètre des activités d'Aéroports de Paris SA à l'exception des cas particuliers indiqués ci-dessous.

Ces règles de consolidation s'appliquent à tous les indicateurs du *reporting* environnemental et sociétal.

Le périmètre des émissions de CO_2 du scope 3 recouvre les émissions de CO_2 liées aux avions, aux accès des passagers et des salariés, aux véhicules d'assistance en escale (GSE), aux groupes auxiliaires de puissance des avions (APU), au traitement des déchets et consommations des bâtiments tiers.

Les données environnementales quantitatives des filiales détenues à 50 % ne sont pas intégrées au rapport de gestion au vu des impacts et de la représentativité des données par rapport à Aéroports de Paris SA et du caractère non significatif des données. Aéroports de Paris SA regroupe en effet les trois plates-formes aéroportuaires Paris-Charles de Gaulle, Paris-Orly et Paris-Le Bourget. Les actions environnementales et sociétales des filiales d'Aéroports de Paris SA sont néanmoins intégrées dans les paragraphes opportuns du rapport de gestion 2016.

Variation de périmètre

Les variations de périmètre sont prises en compte à la date de leur mise en service effective. Toutefois, il est toléré que des acquisitions, cessions, créations ou gains de contrats soient pris en compte uniquement après une pleine année d'exploitation selon l'activité exercée.

- Périmètre social : la mise à jour du périmètre s'effectue en année N.
- Périmètre environnemental : la mise à jour du périmètre s'effectue en année N+1.

Lorsque les données sont jugées pertinentes, la consolidation peut être effectuée selon le nouveau périmètre pour les années antérieures afin de faciliter les comparaisons (*pro forma*).

Aucune variation de périmètre n'a eu lieu entre le *reporting* de 2015 et 2016.

Méthodologie de *reporting*

La collecte et les méthodes de calcul et de consolidation sont définies par des procédures rassemblées dans les protocoles de *reporting* social et environnemental. La diffusion de ces protocoles est réalisée auprès des personnes impliquées à tous niveaux dans l'élaboration du *reporting*.

Pertinence et choix des indicateurs

Les indicateurs publiés par Aéroports de Paris visent à rendre compte, en toute transparence, des résultats annuels du groupe en matière de responsabilité sociétale et, le cas échéant, des attentes des parties prenantes. Le choix des indicateurs s'effectue au regard des impacts sociaux, environnementaux et sociétaux de l'activité des sociétés du groupe et des risques associés aux enjeux stratégiques de l'entreprise.

Les données choisies reposent sur un socle commun répondant :

- aux engagements et à la politique de responsabilité sociétale d'Aéroports de Paris ;
- aux obligations réglementaires fixées par le gouvernement français ;
- aux performances et impacts du groupe relatifs aux principaux enjeux.

Les **indicateurs sociaux** publiés par Aéroport de Paris se basent sur trois niveaux d'indicateurs :

- les thématiques de l'article R. 225-105-1 du Code de commerce français ;
- les indicateurs du bilan social tels que prévus par la législation française ;
- les indicateurs spécifiques de la politique des ressources humaines du groupe.

La complémentarité de ces trois niveaux d'indicateurs permet de mesurer les résultats de la politique de ressources humaines et les engagements du groupe en matière sociale.

Les **indicateurs environnementaux** cohérents avec les thématiques de l'article R. 225-105-1 du Code de commerce français, comportent six familles :

- la préservation des ressources et les consommations d'énergie, d'eau et de matières premières ;
- les pollutions et la gestion des déchets ;
- le changement climatique et l'adaptation ;
- les certifications et les projets labellisés ;
- la formation et la sensibilisation à l'environnement ;
- les dépenses pour prévenir les conséquences de l'activité sur l'environnement.

Le choix des indicateurs environnementaux a été réalisé selon une approche pertinente facilitant la compréhension des enjeux réels du groupe et la comparaison avec des entreprises du même secteur. Ce choix tient compte également de la disponibilité des données au moment de la rédaction du rapport de gestion, ces enjeux sont détaillés dans le rapport de Responsabilité sociétale.

Limites méthodologiques et spécificités

Les méthodologies utilisées pour certains indicateurs sociaux et environnementaux peuvent présenter des limites du fait :

- de la variation des corps de métiers entre Aéroports de Paris et ses filiales ;
- des particularités des lois sociales de certains pays ;
- de la variation du périmètre d'activité d'une année sur l'autre ;
- de la difficulté de récupérer de l'information en cas de sous-traitance et/ou de société en participation avec des partenaires extérieurs ;
- des modalités de collecte et de saisie de ces informations ;
- de la disponibilité des données durant l'exercice de *reporting*.

Le rapport de gestion 2016 fait état des données connues par le groupe à la date de fin d'exercice. Ces données pourraient toutefois faire l'objet de corrections au cours de l'année suivante si une anomalie significative était avérée et sous réserve d'une justification détaillée.

Depuis 2014, la consolidation des données de consommation d'électricité interne est calculée selon la méthodologie de l'*Airport Carbon Accreditation*.

L'indicateur « consommation d'eau potable » (interne + externe) inclut un pourcentage « pertes réseaux » d'environ 13 %. Ces pertes réseaux ne sont en revanche pas prises en compte dans le calcul de l'indicateur « consommation interne d'eau potable ».

Pour les indicateurs déchets :

- une partie des déchets de chantier est prise en compte par les prestataires chargés de la construction et n'est pas comptabilisée dans le volume total de déchets non dangereux (DND) collectés ;
- Paris-Charles de Gaulle : l'indicateur « volume des déchets industriels dangereux internes collectés » inclut une part non-significative de déchets dangereux produits par des acteurs externes ;
- dans la répartition des DND internes par filière de traitement (présentée au tableau des indicateurs environnementaux), le pourcentage de déchets valorisés recouvre la part de déchets générés en interne, y compris les déchets générés en aérogare (passagers, commerces), faisant l'objet d'une valorisation matière. Le pourcentage de déchets incinérés recouvre la part de déchets faisant l'objet d'une valorisation énergétique. Le pourcentage de déchets enfouis recouvre la part de déchets faisant l'objet d'un enfouissement.

Pour les indicateurs sociaux :

- l'effectif moyen est calculé en ETP sur la base de l'effectif inscrit CDI et CDD et contrats particuliers (contrats de professionnalisation, d'apprentissage, d'accompagnement dans l'emploi, emplois d'avenir, stagiaires), hors Président-directeur général et Directeur Général Délégué ;
- l'effectif géré comprend l'effectif présent et les suspensions de contrat au 31 décembre ;
- le taux de féminisation est calculé sur l'effectif géré CDI et CDD au 31 décembre ;
- les salariés dont le contrat se termine le 31 décembre sont comptabilisés dans les effectifs présents au 31 décembre 2016 ainsi que dans les départs de l'année 2016 ;
- le nombre d'heures de formation est calculé pour les salariés en CDI ou CDD. Le nombre d'heures moyen de formation par salarié est calculé en divisant le nombre d'heures total de formation par l'effectif moyen en nombre de personnes (et non en ETP). L'effectif moyen des filiales n'est pas disponible en 2016 en nombre de personnes d'où l'absence de donnée pour cet indicateur pour les filiales. Il sera élaboré pour 2017.

Consolidation et contrôle interne

Chaque entité est responsable des données qu'elle fournit, tout comme la direction en charge de la consolidation de l'indicateur publié :

- les données sociales sont collectées par la Direction des ressources humaines. La source principale en est le système d'information des ressources humaines, alimenté par l'application de gestion SAP-HR. Les autres systèmes utilisés sont SAP FI – comptes sociaux et comptes consolidés et les applications spécifiques à la sécurité du travail. Le contrôle et la consolidation de ces données sont réalisés par chaque entité (Aéroports de Paris et filiales) et ensuite par la Direction des ressources humaines Groupe ;
- les données environnementales sont collectées, contrôlées, consolidées et validées au niveau de chaque direction d'aéroport par le responsable environnement, et sont ensuite consolidées par la Direction de l'environnement et du développement durable.

Lors des consolidations, des contrôles de cohérence sur les données sont effectués. Des comparaisons avec les résultats des années précédentes sont effectuées. Les écarts jugés significatifs font l'objet d'une analyse et d'un traitement approfondi.

Les données les plus sensibles et les plus pertinentes font l'objet de contrôle interne et de surveillance en comité exécutif pour d'éventuelles prises de décisions.

Tout écart à ces méthodes est explicité par le protocole de *reporting* et lors de l'exercice de *reporting*.

Contrôles externes

La vérification de la présence et de la sincérité des informations sociales, environnementales et sociétales publiées dans le rapport de gestion 2016 d'Aéroports de Paris en application de l'article L. 225-102-1 alinéa 7 du Code de commerce a été menée par Deloitte.

Des indicateurs tels que les émissions de CO_2 des centrales de production d'énergie font l'objet d'une vérification annuelle par des tiers externes.

Tableau de corrélation du Grenelle

Le tableau de corrélation du Grenelle se présente comme suit :

Indicateurs sociaux	O/N	Justification
a) Emploi		
Effectif total ; Répartition des effectifs par âge	O	Chap. 17.1 et chap. 17.2
Sexe et zone géographique	O	Chap. 17.1
Embauches et licenciements	O	Chap. 17.2
Rémunérations et leur évolution	O	Chap. 17.1
b) Organisation du travail		
Organisation du temps de travail	O	Chap. 17.1
Absentéisme	O	Chap. 17.2
c) Relations sociales		
Organisation du dialogue social (procédures d'information et de consultation du personnel et de négociation)	O	Chap. 17.1
Bilan des accords collectifs	O	Chap. 17.1
d) Santé et sécurité		
Conditions de santé et de sécurité au travail	O	Chap. 17.1
Bilan des accords signés avec les organisations syndicales ou les représentants du personnel en matière de santé et de sécurité au travail	O	Chap. 17.1
Accidents du travail, fréquence et gravité ainsi que les maladies professionnelles	O	Chap. 17.1 et chap. 17.2
e) Formation		
Politiques mises en œuvre en matière de formation	O	Chap. 17.1
Nombre total d'heures de formation	O	Chap. 17.2
f) Égalité de traitement		
Mesures prises en faveur de l'égalité hommes/femmes	O	Chap. 17.1
Mesures prises en faveur de l'emploi et de l'insertion des personnes handicapées	O	Chap. 17.1
La politique de lutte contre les discriminations	O	Chap. 17.1
g) Promotion et respect des stipulations des conventions fondamentales de l'Organisation internationale du Travail		
Au respect de la liberté d'association et du droit de négociation collective	O	Chap. 17.1
À l'élimination des discriminations en matière d'emploi et de profession	O	Chap. 17.1
À l'élimination du travail forcé ou obligatoire	O	Chap. 17.1
À l'abolition effective du travail des enfants	O	Chap. 17.1

Indicateurs sociaux	O/N	Justification
a) Politique générale en matière environnementale		
Organisation de la Société pour prendre en compte les questions environnementales et, le cas échéant, démarches d'évaluation et certifications en matière d'environnement	O	Chap. 17.4
Actions de formation et d'information des salariés en matière de protection de l'environnement	O	Chap. 17.4
Moyens consacrés à la prévention des risques environnementaux et des pollutions	O	Chap. 17.4
Montant des provisions et garanties pour risques en matière d'environnement	O	Chap. 17.4
b) Pollution		
Mesures de prévention, de réduction ou de réparation de rejets dans l'air, l'eau et le sol affectant gravement l'environnement	O	Chap. 17.4
Prise en compte des nuisances sonores et de toute autre forme de pollution spécifique à une activité	O	Chap. 17.4
c) Économie circulaire		
i) Prévention et gestion des déchets		
Mesures de prévention, de recyclage, de réutilisation et autres formes de valorisation et d'élimination des déchets	O	Chap. 17.4
Actions de lutte contre le gaspillage alimentaire	O	Chap. 17.4
ii) Utilisation durable des ressources		
Consommation d'eau	O	Chap. 17.4
Approvisionnement en eau en fonction des contraintes locales	O	Chap. 17.4
Consommation de matières premières et mesures pour améliorer l'efficacité dans leur utilisation	O	Chap. 17.4
Consommation d'énergie et mesures pour améliorer l'efficacité énergétique et le recours aux énergies renouvelables	O	Chap. 17.4
Utilisation des sols	O	Chap. 17.4
d) Changement climatique		
Postes significatifs d'émissions de gaz à effet de serre générés par l'activité de la Société, notamment par l'usage des biens et services qu'elle produit	O	Chap. 17.4
Adaptation aux conséquences du changement climatique	O	Chap. 17.4
e) Protection de la biodiversité		
Mesures pour préserver ou développer la biodiversité	O	Chap. 17.4
a) Impact territorial, économique, et social de l'activité de la Société		
Pour l'emploi et le développement régional	O	Chap. 17.1 et chap. 17.5
Pour les populations riveraines ou locales	O	Chap. 17.1 et chap. 17.5
b) Relations entretenues avec les personnes ou organisations intéressées par l'activité de la Société (associations d'insertion, établissements d'enseignement, association de défense de l'environnement, associations de consommateurs, populations riveraines)		
Conditions de dialogue avec ces personnes ou organisations	O	Chap. 17.3
Actions de partenariat ou de mécénat	O	Chap. 17.5
c) Sous-traitance et fournisseurs		
Prise en compte dans la politique d'achat des enjeux sociaux et environnementaux	O	Chap. 17.5
Importance de la sous-traitance et prise en compte dans les relations avec les fournisseurs et les sous-traitants de leur responsabilité sociale et environnementale	O	Chap. 17.5

18

PRINCIPAUX ACTIONNAIRES

18.1 ACTIONNARIAT DE LA SOCIÉTÉ RFA 149

Répartition du capital 150

Actionnariat du personnel 150

Droit de vote double 150

18.2 CHANGEMENT DE CONTRÔLE DE LA SOCIÉTÉ RFA 150

18.3 PACTES D'ACTIONNAIRES 151

Alliance avec Schiphol Group 151

18.1 ACTIONNARIAT DE LA SOCIÉTÉ RFA

En application de l'article L. 6323-1 du Code des transports, l'État français doit détenir la majorité du capital. Au 31 décembre 2016, il détient 50,6 % du capital et des droits de vote de la Société. La Société estime qu'il n'y a pas de risque que le contrôle par l'État soit exercé de manière abusive. Il n'existe pas de titre non représentatif du capital.

Aéroports de Paris a procédé à l'identification de ses actionnaires par la réalisation d'un TPI (titres au porteur identifiable) au 31 décembre 2016 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, 98,9 % du capital a été identifié. Le TPI a identifié 312 investisseurs institutionnels.

Répartition du capital

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

[1] *Comprend les actions détenues par les salariés et anciens salariés d'Aéroports de Paris et de ses filiales au travers du fond commun de placement en entreprise Aéroparts du PEG d'Aéroports de Paris.*
[2] *Dans le cadre du programme de rachat d'actions. Ces actions sont privées de droit de vote.*
[3] *Depuis le 3 avril 2016, 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.*

Les franchissements des seuils légaux dont la Société a été informée depuis son introduction en bourse en juin 2006 sont les suivants :

- franchissement à la baisse par l'État français du seuil légal des deux tiers du capital et des droits de vote le 1er décembre 2008, la détention de l'État étant de 60,4 % à l'issue de ce franchissement ;
- franchissement à la hausse par NV Luchthaven Schiphol (Schiphol Group) du seuil légal de 5 % du capital et des droits de vote le 1er décembre 2008, la détention de NV Luchthaven Schiphol (Schiphol Group) étant de 8 % à l'issue de ce franchissement ;
- franchissement à la hausse par la Caisse des Dépôts et Consignations du seuil légal de 5 % du capital le 15 juillet 2009, la détention directe et indirecte de la Caisse des Dépôts et Consignations étant de 8,63 % à l'issue de ce franchissement ;
- franchissement à la hausse par l'État français et le Fonds Stratégique d'Investissement (FSI), agissant de concert, des seuils légaux de 5 %, 10 %, 15 %, 20 %, 25 %, 33,3 % et 50 % du capital et des droits de vote le 25 novembre 2009, la détention de l'État français et du FSI étant de 60,13 % à l'issue de ces franchissements ;
- franchissement à la baisse par le FSI, contrôlé par la Caisse des Dépôts et Consignations, du seuil légal de 5 % du capital et des droits de vote le 5 juillet 2013, la détention du FSI étant nulle et celle de la Caisse des dépôts et consignations étant de 0,7 % du capital et des droits de vote à l'issue de ce franchissement ;
- franchissement à la hausse par SOC 15, une société contrôlée par la société Vinci, du seuil légal de 5 % du capital et des droits de vote 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 Prédica, contrôlé par Crédit Agricole SA, du seuil légal de 5 % du capital et des droits de vote le 8 août 2016, la détention de Prédica étant de 5,01 % du capital et 5,62 % des droits de vote à l'issue de ce franchissement.

Actionnariat du personnel

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

Droit de vote double

En application de l'article L 225-123 du Code de commerce, depuis le 3 avril 2016, les actionnaires détenant des actions au nominatif depuis plus de 2 ans disposent automatiquement d'un droit de vote double.

18.2 CHANGEMENT DE CONTRÔLE DE LA SOCIÉTÉ RFA

À la connaissance de la Société, il n'existe aucun accord dont la mise en œuvre pourrait, à une date ultérieure, entraîner un changement de contrôle de la Société. L'article L. 6323-1, alinéa 2, du Code des transports dispose que la majorité du capital de la Société est détenue par l'État et, aux termes de l'article 7 des statuts de la Société, « les modifications du capital ne peuvent avoir pour effet de faire perdre à l'État la majorité du capital social ».

18.3 PACTES D'ACTIONNAIRES

Alliance avec Schiphol Group

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

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

Ces accords concernant la cession ou l'acquisition d'actions Aéroports de Paris prévoient les dispositions 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 véto de l'État et d'Aéroports de Paris

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

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

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

Droit de cession forcée de l'État

L'État dispose d'un droit de cession forcée des actions Aéroports de Paris détenues par Schiphol Group, exerçable, dans un délai convenu entre les parties, en cas de cession par l'État d'actions 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.

[1] *Voir également le paragraphe du chapitre 6 « Partenariat avec Schiphol Group ».*

Terme et causes de résiliation des accords

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

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

Principes généraux de la sortie

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

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

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

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

19

OPÉRATIONS AVEC LES APPARENTÉS

19.1 RELATIONS AVEC L'ÉTAT ET LES AUTORITÉS ADMINISTRATIVES 153

Contrôle économique et financier 153

Cour des comptes 153

Inspection Générale des finances 153

Conseil général de l'environnement et du développement durable 153

19.2 RELATIONS AVEC DES APPARENTÉS 154

19.1 RELATIONS AVEC L'ÉTAT ET LES AUTORITÉS ADMINISTRATIVES

Les pouvoirs publics exercent sur Aéroports de Paris une tutelle au titre de son statut d'entreprise publique et au titre de ses activités, notamment de service public. Ce dernier aspect des relations entre Aéroports de Paris et les autorités administratives est décrit au chapitre 6 « Environnement législatif et réglementaire ».

Contrôle économique et financier

L'article 3 du décret n° 53-707 du 9 août 1953 modifié relatif au contrôle de l'État sur les entreprises nationales et certains organismes ayant un objet d'ordre économique et social définit les modalités de contrôle de l'État sur les éléments de rémunération des mandataires sociaux ; les autres dispositions de ce décret ne sont pas applicables à Aéroports de Paris.

Par ailleurs, le décret n° 55-733 du 26 mai 1955 modifié relatif au contrôle économique et financier de l'État est applicable à la Société.

Cour des comptes

Outre le contrôle exercé par les deux commissaires aux comptes, les comptes et la gestion de la Société et, le cas échéant, ceux de ses filiales majoritaires directes relèvent du contrôle de la Cour des comptes conformément aux articles L. 133-1 et L. 133-2 du Code des juridictions financières. Ainsi, après vérification des comptes, la Cour des comptes peut également demander communication de tous documents nécessaires à l'accomplissement de sa mission de contrôle, et entendre toute personne de son choix.

Inspection Générale des finances

Le décret-loi du 30 octobre 1935 organisant le contrôle de l'État sur les sociétés, syndicats et associations ou entreprises de toute nature ayant fait appel au concours financier de l'État, permet au ministre chargé de l'Économie de soumettre Aéroports de Paris aux vérifications de l'Inspection Générale des finances.

Conseil général de l'environnement et du développement durable

En application du décret n° 2008-679 du 9 juillet 2008 relatif au Conseil général de l'environnement et du développement durable, le Conseil général de l'environnement et du développement durable peut effectuer les études et enquêtes prescrites par le ministre chargé de l'Équipement.

19.2 RELATIONS AVEC DES APPARENTÉS

Aéroports de Paris a conclu :

- le 31 août 2015, le Contrat de Régulation Économique avec l'État, portant sur la période tarifaire 2016-2020 (voir le paragraphe du chapitre 6 « Les redevances ») ;
- le 30 mars 2006, une convention avec l'État fixant les modalités de rétrocession par Aéroports de Paris à l'État d'une partie de la plus-value immobilière dans l'hypothèse de la fermeture à la circulation aérienne publique de tout ou partie d'un aérodrome exploité par Aéroports de Paris (voir le paragraphe du chapitre 8 « Propriétés immobilières et équipements ») ;
- quatre conventions financières avec l'État en 2006 en application de l'article 2 de la loi du 20 avril 2005 qui déterminent les montants et les modalités de versement des sommes dues par l'État en contrepartie de la reprise à son profit des biens nécessaires à l'exercice de ses missions de service public (voir le paragraphe du chapitre 8 « Propriétés immobilières et équipements »).

D'autre part, deux conventions ont été conclues entre Aéroports de Paris et l'État français relatives à l'organisation du secours incendie et du secours à personne : la première en octobre 2009 concernant l'aéroport de Paris-Charles de Gaulle, et la seconde en février 2012 concernant l'aéroport de Paris-Orly. Par ailleurs, Aéroports de Paris et les services compétents de l'État (notamment la Direction générale de l'aviation civile et la Direction générale de la santé) ont repris des discussions afin de déterminer les conditions dans lesquelles doit être organisée l'aide médicale urgente sur les deux aéroports.

Aéroports de Paris est associé à l'État et à SNCF Réseau au sein d'une société d'études, dénommée CDG EXPRESS ETUDES ayant pour objet de réaliser ou faire réaliser toutes études nécessaires en vue de la création de la liaison ferroviaire directe entre Paris et l'aéroport Paris-Charles de Gaulle et d'effectuer toutes démarches auprès des autorités françaises et européennes afin de s'assurer de la viabilité de la liaison CDG Express. L'activité de cette société cessera durant l'année 2017 compte tenu de l'achèvement de ses missions et du contenu de l'Ordonnance n° 2016-157 du 18 février 2016 relative à la réalisation d'une infrastructure ferroviaire entre Paris et l'aéroport Paris-Charles de Gaulle qui confie à une société détenue majoritairement par SNCF Réseau et Aéroports de Paris, une concession de travaux ayant pour objet la conception, le financement, la réalisation ou l'aménagement, l'exploitation ainsi que la maintenance, comprenant l'entretien et le renouvellement, d'une infrastructure ferroviaire destinée à l'exploitation d'un service de transport de personnes entre Paris et l'aéroport Paris-Charles de Gaulle.

Pour les informations relatives aux parties liées, voir la note 14 de l'annexe aux comptes consolidés présentée au chapitre 20.

Les conventions et engagements réglementés et le rapport des commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés aux titres des exercices 2016, 2015 et 2014 figurent respectivement en annexe 1 du présent document de référence, du document de référence 2015 et du document de référence 2014.

20

INFORMATIONS FINANCIÈRES CONCERNANT LE PATRIMOINE, LA SITUATION FINANCIÈRE ET LES RÉSULTATS RFA

20.1 COMPTES CONSOLIDÉS DU GROUPE ADP AU 31 DÉCEMBRE 2016 156

Chiffres clés 156
Glossaire 157
Compte de résultat consolidé 158
État du résultat global 159
État consolidé de la situation financière 160
Tableau des flux de trésorerie consolidés 161
Tableau de variation des capitaux propres consolidés 162
Annexes aux comptes consolidés 163

20.2 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS 220

20.3 COMPTES SOCIAUX ET ANNEXES D'AÉROPORTS DE PARIS SA AU 31 DÉCEMBRE 2016 222

Compte de résultat 222
Actif du bilan 223
Passif du bilan 223
Tableau des flux de trésorerie 224
Annexes aux comptes sociaux 225

20.4 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS 250

20.5 INFORMATIONS FINANCIÈRES *PRO FORMA* 251

20.6 INFORMATIONS FINANCIÈRES INTERMÉDIAIRES 251

20.7 POLITIQUE DE DISTRIBUTION DES DIVIDENDES 251

Dividendes versés au cours des trois derniers exercices 251
Politique de distribution 251
Délai de prescription 251

20.8 PROCÉDURES JUDICIAIRES ET D'ARBITRAGE 251

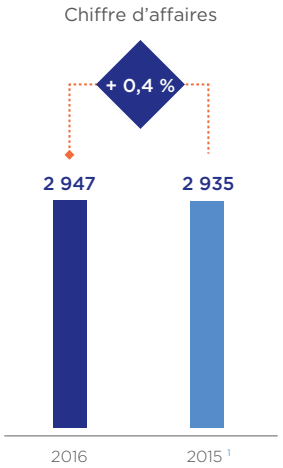
JSC Investissements 251
Terminal 2E 252
Requêtes en matière de redevances 252

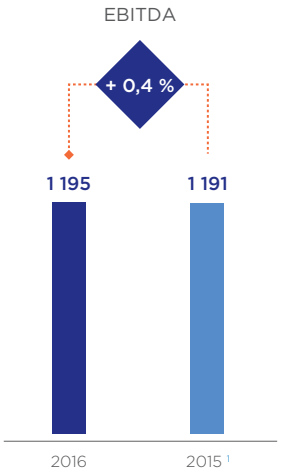
20.9 CHANGEMENT SIGNIFICATIF DE LA SITUATION FINANCIÈRE OU COMMERCIALE DEPUIS LE 31 DÉCEMBRE 2016 252

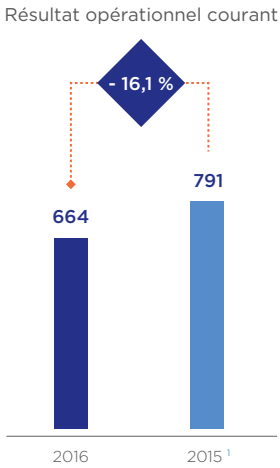
20.1 COMPTES CONSOLIDÉS DU GROUPE ADP AU 31 DÉCEMBRE 2016

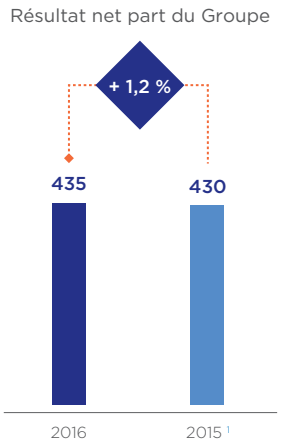
Chiffres clés

(en millions d'euros)	Notes	**2016**	2015 [1]
Chiffre d'affaires	4	**2 947**	**2 935**
EBITDA		**1 195**	**1 191**
Ratio EBITDA/Chiffre d'affaires		*40,6 %*	*40,6 %*
Résultat opérationnel courant		**664**	**791**
Résultat opérationnel		**696**	**791**
Résultat net part du Groupe		**435**	**430**
Dividende par action (en euros)		*2,64*	*2,61*
Capacité d'autofinancement opérationnelle avant impôt		**1 178**	**1 158**
Investissements corporels et incorporels	13	**(792)**	**(527)**
Capitaux propres	7	**4 291**	**4 132**
Endettement financier net	9	**2 709**	**2 627**
Gearing		*63 %*	*64 %*









[1] *Chiffres retraités tels que décrits dans la note 4.1.*

Glossaire

- **Le Chiffre d'affaires** correspond aux produits des activités ordinaires de vente de biens et services et des activités de location en tant que bailleur.
- **L'EBITDA** correspond à la mesure de la performance opérationnelle de la société mère et de ses filiales. Il est constitué du chiffre d'affaires et des autres produits ordinaires diminués des achats et charges courantes opérationnelles à l'exclusion des amortissements et des dépréciations d'actifs corporels et incorporels.
- **Le résultat opérationnel courant** est destiné à présenter le niveau de performance opérationnelle récurrent du Groupe hors incidence des opérations et événements non courants de la période. Il est constitué de l'EBITDA, des dotations aux amortissements, des dépréciations d'actifs corporels et incorporels ainsi que de la **Quote-part de résultat des entreprises mises en équivalence opérationnelles.**
- **Le Résultat opérationnel** est constitué du résultat opérationnel courant et des produits et charges opérationnels considérés comme non courants, car non récurrents et significatifs au niveau de la performance consolidée (cf. note 10).
- **La Quote-part de résultat des entreprises mises en équivalence opérationnelles** (cf. note 4) désigne la quote-part de résultat des participations sur lesquelles le Groupe exerce une influence notable ou un contrôle conjoint, présentant les caractéristiques suivantes :
  - des projets de coopération industrielle et/ou commerciale ont été mis en place ;
  - le Groupe ADP participe à la prise de décisions opérationnelles au sein de ces sociétés ;
  - l'activité et la performance de ces entreprises font l'objet d'un suivi et d'un *reporting* régulier tout au long de l'exercice.
- **La Quote-part de résultat des entreprises mises en équivalence non opérationnelles** concerne des participations sur lesquelles le Groupe exerce une influence notable sans pour autant être suivies de manière opérationnelle. La quote-part de résultat de ces entités revenant au Groupe ADP est classée sur une ligne séparée du compte de résultat après le résultat opérationnel (*cf.* note 11).
- **La Capacité d'autofinancement opérationnelle avant impôt** désigne l'ensemble des ressources internes générées par l'entreprise dans le cadre de son activité opérationnelle qui permettent d'assurer son financement. Elle comprend les produits et les charges opérationnels ayant un effet sur la trésorerie. Elle est présentée dans le tableau des flux de trésorerie consolidés.
- **L'endettement financier brut** tel que défini par le Groupe ADP comprend les emprunts et dettes financières à long et à court terme (y compris les intérêts courus et les dérivés actifs/passifs de couverture de juste valeur afférents à ces dettes), les dettes liées aux options de vente des minoritaires (présentées en Autres passifs non courants) diminués des créances et comptes-courants sur les entreprises mises en équivalence.
- **L'endettement financier net** tel que défini par le Groupe ADP correspond à l'endettement financier brut diminué de la trésorerie et équivalents de trésorerie.
- **Le Gearing** est le ratio correspondant au rapport : Endettement financier net/Capitaux propres (y compris les intérêts minoritaires).
- **Les Intérêts minoritaires** sont les participations ne donnant pas le contrôle. En tant qu'élément des capitaux propres du bilan consolidé, ils sont présentés séparément des Capitaux Propres Part Groupe (capitaux propres des propriétaires de la société mère).
- **Les actifs non courants** définis par opposition aux **actifs courants** (ces derniers ayant vocation à être consommés, vendus ou réalisé au cours de l'exercice, étant détenus à des fins de transaction sous douze mois ou étant assimilables à de la trésorerie) regroupent tous les actifs détenus sur une longue échéance comprenant les actifs immobilisés corporels, incorporels et financiers et également tous les autres actifs non courants.
- **Les passifs non courants** définis par opposition aux **passifs courants** regroupent tout engagement qui ne sera pas réglé dans le cadre d'un cycle d'exploitation normal de l'entreprise et sous une échéance de douze mois.

Compte de résultat consolidé

(en millions d'euros)	Notes	2016	2015 [1]
Chiffre d'affaires	**4**	**2 947**	**2 935**
Autres produits opérationnels courants	4	29	18
Achats consommés	4	(113)	(110)
Charges de personnel	5	(698)	(712)
Autres charges opérationnelles courantes	4	(996)	(926)
Dotations aux provisions et dépréciations de créances nettes de reprises	4 & 8	26	(14)
EBITDA		**1 195**	**1 191**
Ratio EBITDA/Chiffre d'affaires		*40,6 %*	*40,6 %*
Dotations aux amortissements	6	(479)	(458)
Quote-part de résultat des entreprises mises en équivalence opérationnelles	4	(52)	58
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT		**664**	**791**
Autres produits et charges opérationnels	10	32	-
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL		**696**	**791**
Produits financiers		26	47
Charges financières		(141)	(153)
RÉSULTAT FINANCIER	**9**	**(115)**	**(106)**
Quote-part de résultat des entreprises mises en équivalence non opérationnelles	11	59	6
RÉSULTAT AVANT IMPÔT		**640**	**691**
Impôts sur les résultats	12	(202)	(258)
RÉSULTAT NET DES ACTIVITÉS POURSUIVIES		**438**	**433**
RÉSULTAT NET		**438**	**433**
RÉSULTAT NET PART DU GROUPE		**435**	**430**
Résultat net part des intérêts minoritaires		3	3
Résultat de base par action *(en euros)*	7	4,40	4,35
Résultat dilué par action *(en euros)*	7	4,40	4,35
RÉSULTATS DES ACTIVITÉS POURSUIVIES PAR ACTION PART DU GROUPE			
Résultat de base par action *(en euros)*	7	4,40	4,35
Résultat dilué par action *(en euros)*	7	4,40	4,35

[1] *Chiffres retraités tels que décrits dans la note 4.1.*

État du résultat global

(en millions d'euros)	**2016**	2015 [1]
Résultat net	**438**	**433**
◇ Écarts de conversion	1	2
◇ Éléments de résultat global afférents aux entreprises associées, nets d'impôt	5	12
Éléments recyclables en résultat	**6**	**14**
◇ Gains et pertes actuariels sur engagement de retraite, afférents aux entités intégrées globalement	(8)	16
◇ Gains et pertes actuariels sur engagement de retraite, afférents aux entreprises associées	(2)	-
Éléments non recyclables en résultat	**(10)**	**16**
RÉSULTAT GLOBAL TOTAL POUR LA PÉRIODE	**434**	**463**
◇ Part des intérêts minoritaires	3	3
◇ Part du Groupe	431	460

[1] *Chiffres retraités tels que décrits dans la note 4.1.*

État consolidé de la situation financière

Actifs

(en millions d'euros)	Notes	**Au 31/12/2016**	Au 31/12/2015 [1]
Immobilisations incorporelles	6	110	104
Immobilisations corporelles	6	6 271	5 960
Immeubles de placement	6	499	503
Participations dans les entreprises mises en équivalence	4	1 101	1 229
Autres actifs financiers non courants	9	125	181
ACTIFS NON COURANTS		**8 106**	**7 977**
Stocks		26	18
Clients et comptes rattachés	4	548	516
Autres créances et charges constatées d'avance	4	116	112
Autres actifs financiers courants	9	129	67
Trésorerie et équivalents de trésorerie	13	1 657	1 734
ACTIFS COURANTS		**2 476**	**2 447**
Actifs détenus en vue de la vente	2 & 4	10	24
TOTAL DES ACTIFS		**10 592**	**10 448**

[1] *Chiffres retraités tels que décrits dans la note 4.1*

Capitaux propres et passifs

(en millions d'euros)	Notes	**Au 31/12/2016**	Au 31/12/2015 [1]
Capital		297	297
Primes liées au capital		543	543
Actions propres		(12)	(24)
Résultats non distribués		3 541	3 390
Autres éléments de capitaux propres		(85)	(81)
Capitaux propres – part du Groupe		**4 284**	**4 125**
Intérêts minoritaires		7	7
Total des capitaux propres	**7**	**4 291**	**4 132**
Emprunts et dettes financières à long terme	9	4 239	4 426
Provisions pour engagements sociaux – part à plus d'un an	5	452	427
Autres provisions non courantes	8	46	53
Passifs d'impôt différé	12	198	229
Autres passifs non courants	8	125	117
PASSIFS NON COURANTS		**5 060**	**5 252**
Fournisseurs et comptes rattachés	4	472	457
Autres dettes et produits constatés d'avance	4	456	464
Emprunts et dettes financières à court terme	9	265	75
Provisions pour engagements sociaux – part à moins d'un an	5	17	15
Autres provisions courantes	8	23	30
Passifs d'impôt exigible	12	8	23
PASSIFS COURANTS		**1 241**	**1 064**
TOTAL DES CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS		**10 592**	**10 448**

[1] *Chiffres retraités tels que décrits dans la note 4.1.*

Tableau des flux de trésorerie consolidés

(en millions d'euros)	Notes	2016	2015 [1]
Résultat opérationnel		**696**	**791**
Charges (produits) sans effet sur la trésorerie	13	484	359
Produits financiers nets hors coût de l'endettement		(2)	8
Capacité d'autofinancement opérationnelle avant impôt		**1 178**	**1 158**
Variation du besoin en fonds de roulement	**13**	**(77)**	**62**
Impôts sur le résultat payés		(226)	(233)
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles		**875**	**987**
Cessions de filiales (nettes de la trésorerie cédée) et entreprises associées	13	71	5
Investissements corporels et incorporels	13	(792)	(527)
Variation des dettes et avances sur acquisitions d'immobilisations		31	72
Acquisitions de participations	13	(19)	(49)
Acquisition de filiales et participations (nette de la trésorerie acquise)	13	(1)	-
Variation des autres actifs financiers		(11)	(6)
Produits provenant des cessions d'immobilisations corporelles		27	31
Dividendes reçus	13	70	58
Flux de trésorerie utilisés pour les activités d'investissement		**(624)**	**(416)**
Subventions reçues au cours de la période		15	4
Acquisitions/cessions nettes d'actions propres		12	(24)
Dividendes versés aux actionnaires de la société mère	7	(258)	(311)
Dividendes versés aux minoritaires dans les filiales		(2)	-
Encaissements provenant des emprunts à long terme		7	507
Remboursement des emprunts à long terme		(4)	(179)
Intérêts payés		(115)	(125)
Intérêts reçus		18	27
Flux de trésorerie provenant des activités de financement		**(327)**	**(101)**
VARIATION DE TRÉSORERIE ET D'ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE		**(76)**	**470**
Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture de la période		1 732	1 262
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture de la période	13	1 656	1 732
Dont Trésorerie et équivalents de trésorerie		*1 657*	*1 734*
Dont Concours bancaires courants		*(1)*	*(2)*

[1] *Chiffres retraités tels que décrits dans la note 4.1.*

Tableau de variation des capitaux propres consolidés

Nombre d'actions	*(en millions d'euros)*	Capital	Primes liées au capital	Actions propres	Résultats non distribués	Autres éléments de capitaux propres	**Part Groupe**	Intérêts minoritaires	**Total**
98 960 600	**Situation au 01/01/2015**	**297**	**543**	**-**	**3 239**	**(100)**	**3 979**	**1**	**3 980**
	Résultat net				430		430	3	433
	Autres éléments de capitaux propres				11	19	30	-	30
	Résultat global – 2015	**-**	**-**	**-**	**441**	**19**	**460**	**3**	**463**
	Mouvements sur actions propres			(24)	-		(24)		(24)
	Dividendes				(311)		(311)		(311)
	Autres variations				21		21	3	24
98 960 600	**Situation au 31/12/2015** [1]	**297**	**543**	**(24)**	**3 390**	**(81)**	**4 125**	**7**	**4 132**
	Résultat net				435		435	3	438
	Autres éléments de capitaux propres					(4)	(4)		(4)
	Résultat global – 2016	**-**	**-**	**-**	**435**	**(4)**	**431**	**3**	**434**
	Mouvements sur actions propres			12			12		12
	Dividendes				(258)		(258)	(3)	(261)
	Autres variations				(26)		(26)		(26)
98 960 600	**SITUATION AU 31/12/2016**	**297**	**543**	**(12)**	**3 541**	**(85)**	**4 284**	**7**	**4 291**

[1] *Chiffres retraités tels que décrits dans la note 4.1.*
Les éléments contribuant à la variation des capitaux propres consolidés et le détail des autres éléments de capitaux propres sont commentés en note 7.

Annexes aux comptes consolidés

// SOMMAIRE DÉTAILLÉ DES NOTES AUX COMPTES CONSOLIDÉS

NOTE 1 PRINCIPES GÉNÉRAUX 163

NOTE 2 FAITS MARQUANTS 165

NOTE 3 PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION 166

NOTE 4 ÉLÉMENTS COURANTS DE L'ACTIVITÉ OPÉRATIONNELLE 167

NOTE 5 EFFECTIFS ET AVANTAGES AU PERSONNEL 182

NOTE 6 IMMOBILISATIONS INCORPORELLES, CORPORELLES ET DE PLACEMENT 186

NOTE 7 CAPITAUX PROPRES ET RÉSULTAT PAR ACTION 191

NOTE 8 AUTRES PROVISIONS ET AUTRES PASSIFS NON COURANTS 192

NOTE 9 INFORMATIONS RELATIVES À LA GESTION DES RISQUES FINANCIERS 194

NOTE 10 AUTRES PRODUITS ET CHARGES OPÉRATIONNELS 206

NOTE 11 ENTREPRISES MISES EN ÉQUIVALENCE NON OPÉRATIONNELLES 207

NOTE 12 IMPÔTS SUR LES RÉSULTATS 207

NOTE 13 TRÉSORERIE ET FLUX DE TRÉSORERIE 209

NOTE 14 INFORMATIONS RELATIVES AUX PARTIES LIÉES 212

NOTE 15 ENGAGEMENTS HORS BILAN 214

NOTE 16 PASSIFS ÉVENTUELS 214

NOTE 17 ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE 215

NOTE 18 HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES 215

NOTE 19 LISTE DES SOCIÉTÉS DU PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION 216

NOTE 1 PRINCIPES GÉNÉRAUX

1.1 Bases de préparation des comptes

Les comptes consolidés du Groupe ADP de l'exercice 2016 ont été arrêtés par le conseil d'administration du 22 février 2017. Ces comptes seront soumis à l'approbation des actionnaires lors de l'assemblée générale qui se tiendra le 11 mai 2017.

Aéroports de Paris SA est une société anonyme domiciliée en France dont les actions se négocient sur la Bourse de Paris depuis 2006. Les titres Aéroports de Paris sont actuellement cotés à l'Euronext Paris Compartiment A.

Les états financiers consolidés comprennent les états financiers d'Aéroports de Paris SA et de ses filiales, établis à la date du 31 décembre, ou à défaut, une situation intermédiaire à cette date.

La monnaie de présentation des comptes consolidés est l'euro. Les valeurs figurant dans les tableaux sont exprimées en millions d'euros. Le jeu des arrondis peut, dans certains cas, conduire à un écart non significatif au niveau des totaux ou variations.

Bases d'évaluation utilisées pour l'établissement des états financiers

La préparation des états financiers nécessite de la part de la Direction d'exercer son jugement, d'effectuer des estimations et de faire des hypothèses qui affectent la valeur comptable de certains éléments d'actifs et de passifs, de produits et de charges ou d'informations mentionnées en notes annexes.

Ces estimations et hypothèses sont réalisées sur la base de l'expérience passée, et d'informations ou de situations existantes à la date d'établissement des comptes. En fonction de l'évolution de ces hypothèses et situations, les montants estimés figurants dans les comptes peuvent différer des valeurs réelles.

Les estimations et les hypothèses significatives retenues pour l'établissement des états financiers portent principalement sur :

- les régimes de retraite et les autres avantages postérieurs à l'emploi (*cf.* note 5) ;
- les tests de perte de valeur des actifs non courants et notamment les participations mises en équivalence (*cf.* paragraphe 4.10.2) ;
- les provisions pour risques et litiges (*cf.* note 8) ;
- l'information donnée en annexe sur la juste valeur des immeubles de placement (*cf.* note 6).

1.2 Référentiel comptable

Application des normes IFRS telles qu'adoptées par l'Union Européenne

Les états financiers consolidés sont établis en conformité avec les normes IFRS (*International Financial Reporting Standard*) telles qu'adoptées par l'Union Européenne au 31 décembre 2016.

Ce référentiel est disponible sur le site Internet de la Commission européenne à l'adresse suivante :
http://ec.europa.eu/finance/company-reporting/ifrs-financial-statements/index_en.htm

Ces principes ne diffèrent pas des normes IFRS telles que publiées par l'IASB dans la mesure où les textes publiés par l'IASB mais non encore adoptés par l'Union Européenne n'ont pas d'incidence significative pour le Groupe ADP.

Normes, amendements et interprétations adoptés par l'Union Européenne et d'application obligatoires aux exercices ouverts à compter du 1er janvier 2016

Les principaux amendements de normes d'application obligatoire à compter du 1er janvier 2016 et non appliqués par anticipation sont les suivantes :

- Amendements IFRS 11 – Comptabilisation des acquisitions d'intérêts dans des entreprises communes (publiés en mai 2014) ;
- Amendements IAS 16 et IAS 38 – Clarification sur les méthodes d'amortissement acceptables (publiés en mai 2014) ;
- Amendements Améliorations des IFRS 2012-2014 (publiés en septembre 2014) ;
- Amendements IAS 1 – Initiative concernant les informations à fournir (publiés en décembre 2014) ;
- Amendements IAS 19 – Régimes à prestations définies, cotisations versées par les membres du personnel (publiés en novembre 2013) ;
- Amendements au titre des améliorations annuelles 2010-2012 (publiés en décembre 2013).

Ces nouveaux textes n'ont pas d'incidence significative sur les comptes consolidés du groupe ADP.

Normes, amendements et interprétations adoptés par l'Union Européenne et d'application obligatoires aux exercices ouverts après le 1er janvier 2016 et non anticipés par le Groupe ADP.

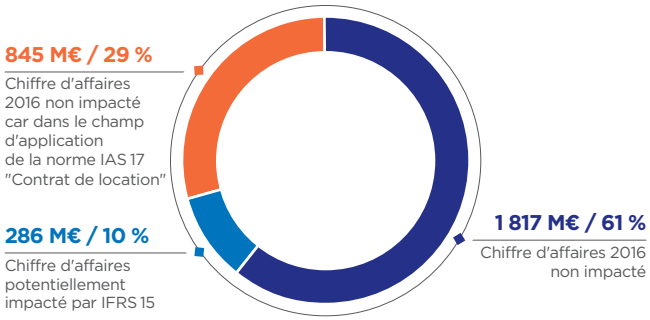
Le Groupe n'applique pas les textes suivants qui ne sont pas applicables en 2016 mais qui devraient l'être de manière obligatoire ultérieurement :

- IFRS 15 – Revenus provenant de contrats avec des clients (publiée en mai 2014) et amendements à la norme IFRS 15 – Date d'entrée en vigueur (publiés en septembre 2015). Cette norme remplacera les normes IAS 18, Produits des activités ordinaires et IAS 11, Contrats de construction. Cette norme a été homologuée par le règlement (UE) du 22 septembre 2016 et devra être d'application obligatoire pour les exercices 2018 et suivants ;
- Clarifications IFRS 15 (publiées en avril 2016). Ce texte vise à répondre aux questions soulevées par le TRG (Transition Resource Group) liées à la mise en œuvre de certaines dispositions d'IFRS 15. Les sujets clarifiés portent essentiellement sur la détermination des obligations de performance, la distinction agent-principal et les licences. Il devrait être d'application obligatoire pour les exercices 2018 et suivants sous réserve de son adoption par l'Europe ;
- IFRS 16 – Contrats de location (publiée en janvier 2016). Cette norme remplacera la norme IAS 17 ainsi que les interprétations correspondantes IFRIC 4, SIC 15 et SIC 27. Elle devrait être d'application obligatoire pour les exercices 2019 et suivants sous réserve de son adoption par l'Europe ;
- IFRS 9 – Instruments financiers (publiée en juillet 2014). Ce texte porte sur le classement et l'évaluation des instruments financiers, la dépréciation des actifs financiers et la comptabilité de couverture. Cette norme remplacera la norme IAS 39, Instruments financiers et a été homologuée par le règlement (UE) du 22 novembre 2016. Son application deviendra obligatoire pour les exercices 2018 et suivants ;
- Amendements IAS 12 – Comptabilisation d'actifs d'impôt différé au titre de pertes latentes (publiés en janvier 2016) ;
- Amendements IAS 7 – Initiative concernant les informations à fournir (publiés en janvier 2016) ;
- Amendements IFRS 2 – classification et évaluation des transactions dont le paiement est fondé sur des actions (publiés en juin 2016) ;
- Amendements au titre des améliorations annuelles des IFRS cycle 2014-2016 (publiées en décembre 2016) ;
- Interprétation IFRIC 22 – Transactions en monnaies étrangères et contrepartie anticipée (publiée en décembre 2016) ;
- Amendements IAS 40 – Transferts des immeubles de placement (publiés en décembre 2016).

Le Groupe est en cours de revue de son chiffre d'affaires afin de déterminer les impacts de la norme IFRS 15 sur ses comptes consolidés.

Les premiers travaux permettent de considérer que cette norme devrait avoir un impact limité sur la reconnaissance du chiffre d'affaires du Groupe dans la mesure où plus de 90 % du chiffre d'affaires ne devrait pas être impacté.

Ceux-ci comprennent notamment les revenus de location dont le traitement comptable relève de la norme IAS 17, Contrat de location et des revenus dont le principe de reconnaissance ne devrait pas être modifié par l'entrée en vigueur d'IFRS 15 en 2018 tels que les redevances aéroportuaires et les revenus liés à la sûreté et à la sécurité aéroportuaire.



Les redevances aéroportuaires concernent un ensemble de services utilisés à l'initiative des compagnies aériennes sur des cycles courts (services au départ d'un vol, arrivée d'un vol, stationnement de l'aéronef). Le chiffre d'affaires est donc comptabilisé lors de l'utilisation desdits services sur la base des tarifs réglementés applicables à toutes les compagnies aériennes.

S'agissant des revenus liés à la mission confiée par la Direction générale de l'aviation civile (DGAC) au titre de la sûreté et la sécurité aéroportuaire, ils sont comptabilisés au fur et à mesure des coûts estimés éligibles au remboursement par la DGAC. Cette mission, comprenant un ensemble de services, constitue une obligation de prestation globale à réaliser en continu par Aéroport de Paris SA, ce dernier exerçant la responsabilité première de l'exécution de cette mission vis-à-vis de la DGAC.

Le Groupe examine également la norme IFRS 9 afin d'en déterminer les impacts sur ses états financiers. Cette norme introduit une nouvelle approche de classification et d'évaluation des actifs financiers, qui modifiera en particulier les règles de classification des prêts et titres financiers non consolidés ainsi que les règles de dépréciation des créances appliquées actuellement par le Groupe.

S'agissant de la norme IFRS 16, Contrats de location, cette norme impose la comptabilisation au bilan du preneur de toutes les locations autres que celles de courte durée et celles portant sur des actifs de faible valeur. À ce jour, les loyers au titre des contrats de location simple sont comptabilisés en charges opérationnelles.

Enfin, s'agissant des autres textes mentionnés ci-avant, ils ne devraient pas avoir d'incidence significative sur les comptes consolidés du Groupe.

NOTE 2 FAITS MARQUANTS

Cession de participation dans l'opérateur aéroportuaire mexicain OMA

En octobre 2016, le Groupe ADP a exercé son option d'échange des 25,5 % détenus dans la société SETA (Servicios de Tecnología Aeroportuaria S.A. de C.V), contre des actions de classe B d'OMA (Grupo Aeroportuario del Centro Norte), pour 4,3 % du capital d'OMA, détenu par SETA. Ces actions ont ensuite été cédées via un placement privé. À la suite de cette transaction, le Groupe ADP n'est plus actionnaire d'OMA ni de SETA. Le résultat de cette opération avant impôt sur les sociétés s'élève à 58 millions d'euros (y compris la quote-part de résultat mis en équivalence jusqu'à la date de cession de 5 millions d'euros). Ce résultat est présenté sur la ligne quote-part de résultat des entreprises mises en équivalence non opérationnelles.

Projet de cession de TAV Construction

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

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

NOTE 3 PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION

3.1 Principes comptables liés au périmètre

Principes de consolidation

Les comptes consolidés comprennent les états financiers de la société Aéroports de Paris SA ainsi que ceux de ses filiales qu'elle contrôle de manière exclusive.

Conformément à la norme IFRS 11, les partenariats sont comptabilisés différemment selon qu'il s'agisse d'opérations conjointes ou des entreprises communes. Le Groupe comptabilise ses intérêts dans les opérations conjointes en intégrant ses quotes-parts d'actifs, de passifs, de produits et de charges lui revenant. Les participations dans les co-entreprises et celles dans les entreprises associées sont comptabilisées selon la méthode de la mise en équivalence.

Selon cette méthode, la participation est comptabilisée :

- initialement au coût d'acquisition (y compris les frais de transaction) ;
- puis est augmentée ou diminuée de la part du Groupe dans le résultat et les autres éléments des capitaux propres de l'entité détenue. La quote-part du Groupe dans le résultat des entreprises mises en équivalence est comptabilisée au sein du compte de résultat sur une ligne spécifique soit au sein du résultat opérationnel soit après le résultat opérationnel selon la nature de la participation (*cf.* glossaire).

En cas d'indice de perte de valeur d'une participation mise en équivalence, un test de dépréciation est réalisé et une dépréciation est constatée si la valeur recouvrable de la participation devient inférieure à sa valeur comptable.

Conversion des états financiers des filiales, co-entreprises et entreprises associées étrangères

Les états financiers des sociétés étrangères, dont la monnaie de fonctionnement n'est pas l'euro, sont convertis en euros de la manière suivante :

- les actifs et passifs de chaque bilan présenté sont convertis au cours de clôture à la date de chacun de ces bilans ;
- les produits et charges du compte de résultat et les flux de trésorerie sont convertis à un cours approchant les cours de change aux dates de transactions ;
- les écarts de change en résultant sont comptabilisés en autres éléments du résultat global et sont portés au bilan dans les capitaux propres en réserves de conversion.

Aucune société du périmètre de consolidation n'est située dans une économie hyper inflationniste.

Conversion des transactions en monnaies étrangères

Les transactions en monnaies étrangères sont comptabilisées comme suit :

- lors de leur comptabilisation initiale, les transactions en devises sont enregistrées au cours de change à la date de la transaction ;
- à chaque clôture, les éléments monétaires sont convertis au cours de clôture, les éléments non monétaires qui sont évalués au coût historique demeurent convertis au cours de change initial et les éléments non monétaires qui sont évalués à la juste valeur sont convertis au cours de change de la date à laquelle la juste valeur a été déterminée ;
- les écarts résultant du règlement ou de la conversion d'éléments monétaires sont portés en résultat dans les charges financières nettes.

Regroupements d'entreprises

Tous les regroupements d'entreprises sont comptabilisés en appliquant la méthode de l'acquisition telle que prévue par la norme IFRS 3. Cette méthode consiste à évaluer les actifs et passifs identifiables à leur juste valeur à la date de la prise de contrôle. L'écart entre le prix d'acquisition et la quote-part des actifs et passifs identifiables acquis est comptabilisé :

- à l'actif, en écart d'acquisition si cette différence est positive ;
- au compte de résultat en Autres produits opérationnels si cette différence est négative.

Les intérêts minoritaires peuvent être évalués soit à leur juste valeur (méthode du *goodwill* complet), soit à leur quote-part dans la juste valeur de l'actif net identifiable de l'entité acquise (méthode du *goodwill* partiel). Ce choix est offert par la norme IFRS 3 transaction par transaction.

En cas d'option de vente (put) détenues par les minoritaires, les intérêts minoritaires sont reclassés en dettes. La dette liée au *put* est évaluée à la valeur actuelle du prix d'exercice. Les variations ultérieures d'estimation de cette dette sont comptabilisées :

- en capitaux propres part du Groupe pour le changement estimé du prix d'exercice du *put* ;
- en charges financières à hauteur de l'effet de désactualisation.

Toute variation de pourcentage d'intérêts ultérieurs ne modifiant pas le contrôle, réalisée après le regroupement d'entreprises, est considérée comme une transaction entre actionnaires et doit être comptabilisée directement en capitaux propres.

3.2 Évolution du périmètre de consolidation

3.2.1 Modifications en 2016

Les mouvements de périmètre de l'exercice sont les suivants :

- en février 2016, la société Cires Télécom détenue à hauteur de 49 % par Hub One a été cédée ;
- en mai 2016, création de la filiale Hub Safe Event (détenue à 100 % par Hub Safe) ;
- cession de participation dans l'opérateur aéroportuaire mexicain OMA (*cf.* paragraphe note 2) ;
- en juillet 2016, création de la société Roméo SCI détenue à 100 % par Aéroports de Paris Investissement ;
- acquisition par Roissy Continental Square de l'intégralité du capital de la société Hôtel RO3 SAS en juillet 2016 ;
- acquisition par ADP Ingénierie de 20 % des parts d'ADPI Middle East à son associé minoritaire en septembre 2016 portant le pourcentage de détention à 100 % ;
- prise de participation à hauteur de 24 % par Hub One dans la société Alacrité en novembre 2016 ;
- fusion par absorption au 30 décembre 2016 de la société Tank Holding Öw par Aéroports de Paris SA ;
- prise de participation à hauteur de 35 % par Aéroports de Paris Management dans la société Ravinala Airports en décembre 2016.

3.2.2 Rappel des mouvements de périmètre 2015

L'exercice 2015 avait enregistré les mouvements de périmètre suivants :

- création de la Fondation d'entreprise Aéroports de Paris ;
- exercice par Aéroports de Paris SA de la promesse d'achat consentie par G3S et portant sur 20 % du capital et des droits de vote d'Alyzia Holding ;
- prise de participation par Aéroports de Paris SA à hauteur de 45 % dans la société chilienne Sociedad Concesionaria Nuevo Pudahuel SA (SCNP) ;
- création de la société EPIGO contrôlée conjointement par Aéroports de Paris SA et SSP ;
- changement de dénomination de la filiale Hub Safe Régions en Hub Safe Nantes et création de la société Hub Safe Régional détenue à 100 % par Hub Safe ;
- fusion par absorption au 30 décembre 2015 de la société Tank International Lux par Aéroports de Paris SA.

NOTE 4 ÉLÉMENTS COURANTS DE L'ACTIVITÉ OPÉRATIONNELLE

4.1 Comptes retraités 2015

Les données comparatives 2015 tiennent compte :

- d'une modification du périmètre des actifs régulés ;
- et de l'intégration globale des comptes de Média Aéroports de Paris précédemment mis en équivalence.

L'évolution du périmètre des actifs régulés proposée par le Groupe ADP et confirmée par la Commission Consultative Aéroportuaire a entraîné une modification des clés de répartition analytique de la base d'actifs au 1er janvier 2016. Afin de faciliter la compréhension de la performance du groupe en 2016 par rapport à 2015, des comptes retraités segmentés ont été établis. Le chiffre d'affaires 2015 est présenté en fonction des règles de régulation applicables en 2015 alors que les charges 2015 tiennent compte de l'impact de la modification des clés de répartition analytique.

Impact sur l'EBITDA 2015 retraité par rapport à 2015 publié :

- pour le segment Activités aéronautiques : + 26 millions d'euros ;
- pour le segment Commerces et Services : - 20 millions d'euros ;
- et pour le segment Immobilier : - 6 millions d'euros.

Impact résultat opérationnel courant :

- pour le segment Activités aéronautiques : + 42 millions d'euros ;
- pour le segment Commerces et Services : - 32 millions d'euros ;
- et pour le segment Immobilier : - 10 millions d'euros.

S'agissant de Média Aéroports de Paris, le Groupe ADP a revu son analyse de ses liens avec cette société et considère exercer le contrôle sur cette entité, précédemment comptabilisée en mise en équivalence opérationnelle.

Les tableaux ci-après présentent les impacts de ces changements sur le compte de résultat consolidé, l'état consolidé de la situation financière et le tableau des flux de trésorerie consolidés :

Compte de résultat consolidé

(en millions d'euros)	2015 publié	2015 retraité
Chiffre d'affaires	**2 916**	**2 935**
Activités aéronautiques	1 735	1 735
Commerces et services	917	936
Immobilier	265	265
International et développements aéroportuaires	96	96
Autres activités	215	215
Éliminations inter-segments	(312)	(312)
EBITDA	**1 184**	**1 191**
Activités aéronautiques	443	469
Commerces et services	552	540
Immobilier	170	164
International et développements aéroportuaires	(8)	(9)
Autres activités	27	27
Dotations aux amortissements	**(457)**	**(458)**
Quote-part de résultat des MEE opérationnelles après ajustements liés aux prises de participation	60	58
Quote-part de résultat des mises en équivalence opérationnelles avant ajustements liés aux prises de participation	107	105
Ajustements liés aux prises de participation dans les MEE opérationnelles	(47)	(47)
Résultat opérationnel courant	**787**	**791**
Activités aéronautiques	139	181
Commerces et services	468	440
Immobilier	115	105
International et développements aéroportuaires	53	53
Autres activités	12	12
Résultat opérationnel	**787**	**791**
Résultat financier	(106)	(106)
Quote-part de résultat des entreprises mises en équivalence non opérationnelles	6	6
Impôts sur les bénéfices	(256)	(258)
Résultat net part des intérêts minoritaires	1	3
RÉSULTAT NET PART DU GROUPE	**430**	**430**

État consolidé de la situation financière

(en millions d'euros)	Au 31/12/2015 publié	Au 31/12/2015 retraité
Actifs non courants	**7 977**	**7 977**
Actifs courants	**2 434**	**2 447**
TOTAL DES ACTIFS	**10 435**	**10 448**

(en millions d'euros)	Au 31/12/2015 publié	Au 31/12/2015 retraité
Capitaux propres – part du Groupe	**4 125**	**4 125**
Intérêts minoritaires	1	7
TOTAL DES CAPITAUX PROPRES	**4 126**	**4 132**
Passifs non courants	**5 253**	**5 251**
Passifs courants	**1 056**	**1 064**
TOTAL DES CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS	**10 435**	**10 448**

Tableau des flux de trésorerie consolidés

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

4.2 Secteurs opérationnels

Conformément à la norme IFRS 8 « Secteurs opérationnels », l'information sectorielle ci-dessous est présentée en cohérence avec le *reporting* interne et les indicateurs sectoriels présentés au principal directeur opérationnel du Groupe (le Président-directeur général), aux fins de mesurer les performances et d'allouer les ressources aux différents secteurs.

Les secteurs opérationnels du Groupe ADP se répartissent en cinq activités :

Activités aéronautiques – ce secteur regroupe l'ensemble des produits et des services fournis par le Groupe en tant que gestionnaire d'aéroports. Les services aéroportuaires sont principalement rémunérés par les redevances « aéronautiques » (atterrissage, stationnement et passagers), les redevances « accessoires » (comptoirs d'enregistrement et d'embarquement, installations de tris des bagages, installations de dégivrage, fourniture d'électricité aux aéronefs…) et les revenus liés aux activités de sûreté et de sécurité aéroportuaire telles que l'inspection filtrage, le sauvetage et la lutte contre l'incendie des aéronefs.

Commerces et services – ce secteur est dédié aux activités commerciales s'adressant au grand public. Il comprend les loyers des commerces en aérogare (boutiques, bars, restaurants, loueurs…), les activités des co-entreprises de distribution commerciale (Société de Distribution Aéroportuaire et RELAY@ADP), les revenus de publicité (Média Aéroports de Paris) et de restauration (EPIGO), les revenus liés aux parcs et accès, les locations immobilières en aérogare et les prestations industrielles (production et fourniture de chaleur, d'eau potable, accès aux réseaux de distribution d'eau glacée…). Ce secteur intègre également le contrat de construction de la gare de métro de Paris-Orly pour le compte de la Société du Grand Paris.

Immobilier – ce secteur comprend les activités immobilières du Groupe à l'exclusion de celles réalisées dans les terminaux. Ces activités sont effectuées par Aéroports de Paris SA et des filiales dédiées, ou des sociétés mises en équivalence (*cf.* liste en note 19) et englobent la construction, la commercialisation et la gestion locative de locaux et bâtiments de bureaux, logistique ou gare de fret. La location de terrains viabilisés fait également partie de ce secteur.

International et développements aéroportuaires – ce secteur opérationnel rassemble les activités de conception, de construction et d'exploitation aéroportuaire des filiales et co-entreprises qui sont pilotées ensemble dans un objectif de créer des synergies et de servir l'ambition du Groupe. Il comprend le sous-groupe Aéroports de Paris Management, le sous-groupe ADP Ingénierie, les participations dans TAV Airports, TAV Construction et Schiphol Group.

Autres activités – ce secteur opérationnel comprend les activités réalisées par les filiales d'Aéroports de Paris SA qui opèrent dans des domaines aussi variés que la sûreté (Hub Safe) et la téléphonie (Hub One). Depuis 2014, ce secteur opérationnel intègre également l'activité de CDG Express Études, co-entreprise qui a pour objet de réaliser ou de faire réaliser les études nécessaires en vue de la réalisation du projet CDG Express.

Les indicateurs clés revus et utilisés en interne par le principal directeur opérationnel du Groupe sont :

- le Chiffre d'affaires ;
- l'EBITDA ;
- la Quote-part de résultat des entreprises mises en équivalence opérationnelles ;
- le résultat opérationnel courant.

Les revenus et le résultat du Groupe ADP se décomposent de la manière suivante :

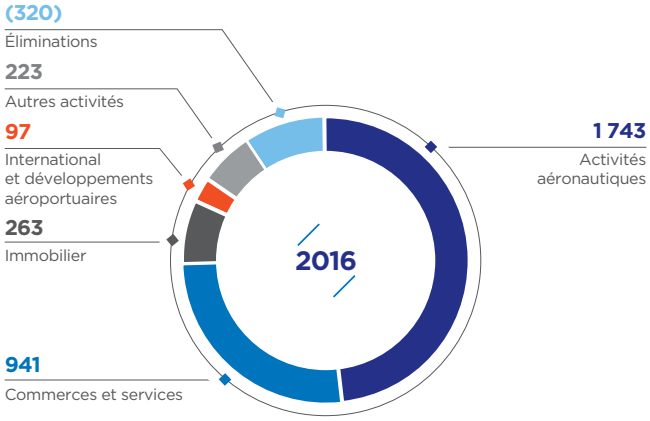
	Chiffre d'affaires				EBITDA	
(en millions d'euros)	**2016**	dont produits inter-secteur	2015 [1]	dont produits inter-secteur	**2016**	2015 [1]
Activités aéronautiques	1 743	(2)	1 735	1	488	469
Commerces et services	941	151	936	141	527	540
Immobilier	263	52	265	52	149	164
International et développements aéroportuaires	97	14	96	13	2	(9)
Autres activités	223	105	215	105	29	27
Éliminations	(320)	(320)	(312)	(312)	-	-
TOTAL	**2 947**	**-**	**2 935**	**-**	**1 195**	**1 191**

[1] *Chiffres retraités tels que décrits dans la note 4.1.*

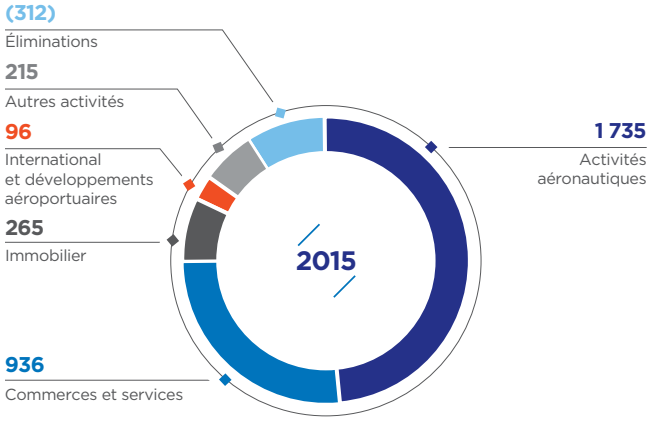
	Dotations aux amortissements		Quote-part de résultat des entreprises mises en équivalence opérationnelles [2]		Résultat opérationnel courant	
(en millions d'euros)	**2016**	2015 [1]	**2016**	2015 [1]	**2016**	2015 [1]
Activités aéronautiques	(303)	(288)	-	-	186	181
Commerces et services	(119)	(108)	1	8	409	440
Immobilier	(43)	(46)	(2)	(13)	104	105
International et développements aéroportuaires	-	(1)	(51)	63	(49)	53
Autres activités	(14)	(15)	-	-	14	12
TOTAL	**(479)**	**(458)**	**(52)**	**58**	**664**	**791**

[1] *Chiffres retraités tels que décrits dans la note 4.1.*
[2] *Incluant les ajustements liés aux prises de participation. Ces ajustements concernent principalement les amortissements d'actifs incorporels (contrats de concession, relation clientèle) soit 55 millions en 2016 et 47 millions en 2015.*

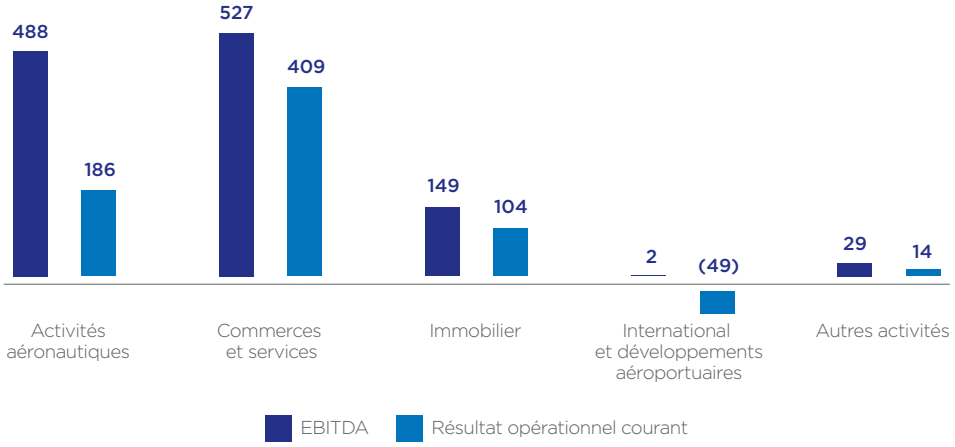
Chiffre d'affaires 2016



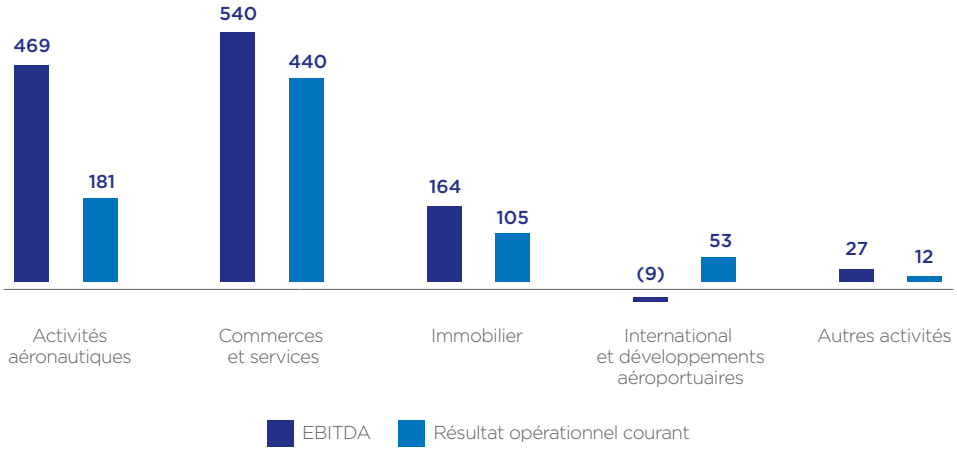
Chiffre d'affaires 2015



EBITDA et Résultat opérationnel courant 2016



EBITDA et Résultat opérationnel courant 2015 [1]



[1] *Voir note 4.1.*

La ventilation du chiffre d'affaires net par secteur d'activité et principaux clients s'établit comme suit :

	2016					
(en millions d'euros)	Activités aéronautiques	Commerces et services	Immobilier	International et développements aéroportuaires	Autres activités	Total
Chiffre d'affaires	**1 745**	**790**	**211**	**83**	**118**	**2 947**
Air France	578	68	82	-	8	736
EasyJet	62	1	-	-	-	63
Federal Express Corporation	10	1	23	-	-	34
Vueling Airlines SA	28	-	-	-	-	28
Delta Airlines Inc	26	1	-	-	-	27
Autres compagnies aériennes	514	28	7	-	1	550
TOTAL COMPAGNIES AÉRIENNES	**1 218**	**99**	**112**	**-**	**9**	**1 438**
Direction générale de l'aviation civile	496	1	-	-	-	497
Société de Distribution Aéroportuaire	-	272	-	-	1	273
RELAY@ADP	-	27	-	-	-	27
Travelex Paris SAS	-	15	-	-	-	15
EPIGO	-	14	-	-	-	14
Autres clients	31	362	99	83	108	683
TOTAL AUTRES CLIENTS	**527**	**691**	**99**	**83**	**109**	**1 509**

	2015 [1]					
(en millions d'euros)	Activités aéronautiques	Commerces et services	Immobilier	International et développements aéroportuaires	Autres activités	Total
Chiffre d'affaires	**1 734**	**795**	**213**	**83**	**110**	**2 935**
Air France	575	69	78	-	9	731
EasyJet	60	1	-	-	-	61
Federal Express Corporation	10	1	23	-	-	34
Delta Airlines Inc	24	1	-	-	-	25
Autres compagnies aériennes	530	21	5	-	1	557
TOTAL COMPAGNIES AÉRIENNES	**1 199**	**93**	**106**	**-**	**10**	**1 408**
Direction générale de l'aviation civile	502	-	-	-	-	502
Société de Distribution Aéroportuaire	-	273	-	-	1	274
Relay@adp	-	27	-	-	-	27
Travelex Paris SAS	-	22	-	-	-	22
Autres clients	33	380	107	83	99	702
TOTAL AUTRES CLIENTS	**535**	**702**	**107**	**83**	**100**	**1 527**

[1] *Chiffres retraités tels que décrits dans la note 4.1.*

4.3 Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires du Groupe ADP se décompose de la manière suivante :

- **Redevances aéronautiques et spécialisées :** ces redevances sont encadrées par le Contrat de Régulation Économique (« CRE 2016-2020 ») signé avec l'État (à l'exception de la redevance d'assistance aux personnes handicapées et à mobilité réduite). Ce contrat pluriannuel fixe le plafond d'évolution des redevances aéroportuaires pour la période 2016-2020. La réglementation prévoit en effet que l'exploitant d'aéroports reçoit une juste rémunération des capitaux investis dans le cadre de ses missions sur le périmètre régulé. Ce périmètre comprend l'ensemble des activités d'Aéroports de Paris SA sur les plates-formes franciliennes à l'exception des activités commerciales et de services, des activités foncières et immobilières non directement liées aux activités aéronautiques, des activités liées à la sûreté et à la sécurité financées par la taxe d'aéroport, de la gestion par Aéroports de Paris SA des dossiers d'aide à l'insonorisation des riverains, et des autres activités réalisées par les filiales.
  - Les **redevances aéronautiques** comprennent la redevance passagers, atterrissage et stationnement. Elles sont calculées respectivement en fonction du nombre de passagers embarqués, de la durée de stationnement et du poids de l'aéronef.
  - Les **redevances spécialisées** englobent des redevances pour mise à disposition d'installations telles que les banques d'enregistrement et d'embarquement, les installations de tri des bagages et les installations fixes de fournitures d'énergie électrique ; la redevance d'assistance aux personnes handicapées et à mobilité réduite ; Et les autres redevances accessoires liées à l'informatique d'enregistrement et d'embarquement, à la circulation aéroportuaire (badges), à l'usage des stations de dilacération et au dégivrage.

Elles sont comptabilisées sur la période au cours de laquelle la prestation est réalisée conformément à la norme IAS 18, Produits des activités ordinaires.

- **Revenus liés à la sûreté et à la sécurité aéroportuaire :** Aéroports de Paris SA perçoit un produit, dans le cadre des missions de service public au titre de la sécurité, la sûreté du transport aérien, le sauvetage et la lutte contre l'incendie des aéronefs. Ce produit couvre les coûts engagés dans le cadre de ces missions. Il est versé par la Direction générale de l'aviation civile (DGAC) qui le finance par le biais de la taxe d'aéroport prélevée auprès des compagnies aériennes. Ce revenu est comptabilisé au fur et à mesure des coûts estimés éligibles au remboursement par la DGAC.
- **Chiffre d'affaires des activités commerciales :** ces revenus sont composés d'une part, des loyers variables perçus des activités commerciales (boutiques, bars et restaurants, publicité, banques et change, loueurs, autres locations en aérogares), et comptabilisés en produits sur l'exercice au cours duquel ils sont générés ; et d'autre part, des revenus locatifs qui correspondent à la part fixe des produits perçus au titre des espaces loués en aérogare. Ces derniers sont constatés de manière linéaire sur la durée du bail conformément à la norme IAS 17, Contrats de location ; cette rubrique comprend également le chiffre d'affaires lié au contrat de construction de la Gare destinée à la Société du Grand Paris. Les études et travaux de construction de la Gare s'échelonnant sur la période 2015-2024, le Groupe ADP reconnaît le chiffre d'affaires selon la méthode de l'avancement par les coûts telle que prévue par la norme IAS 11, Contrats de construction. Dans la mesure où le résultat à terminaison ne peut pas être estimé de manière fiable, le chiffre d'affaires est reconnu dans la limite des coûts engagés.
- **Chiffre d'affaires des parcs et accès :** ces revenus résultent principalement de l'exploitation des parcs de stationnement et des accès (gestion de la voirie, des navettes, des gares routières…). Ils sont comptabilisés lors de l'utilisation du service par le client.
- **Chiffre d'affaires lié aux prestations industrielles**, telles que la production et la fourniture de chaleur à des fins de chauffage, la production et la fourniture de froid pour la climatisation des installations et des réseaux de distribution d'eau glacée, la fourniture d'eau potable et la collecte des eaux usées, la collecte des déchets et l'alimentation en courant électrique. Ces revenus sont comptabilisés sur l'exercice au cours duquel la prestation est réalisée.
- **Revenus locatifs :** ces revenus sont relatifs aux actifs immobiliers destinés à l'activité aéroportuaire (hors aérogares) et à l'immobilier de diversification. Ils sont issus de contrats de location simple. Les paiements fixes sont linéarisés sur la durée du bail conformément à la norme IAS 17, Contrats de location. Les charges locatives refacturées aux locataires sont également comptabilisées au sein du chiffre d'affaires.
- **Les autres revenus** comprennent :
  - les produits d'intérêts issus des contrats de location financement en tant que bailleur – ces produits d'intérêts sont comptabilisés en chiffre d'affaires afin de donner une image fidèle de la performance financière du segment immobilier auquel ces produits sont affectés ;
  - et, le chiffre d'affaires réalisé par les filiales :
    - **ADP Ingénierie :** les revenus de cette filiale sont réalisés au titre de ses missions de conception aéroportuaire, de prestations de conseil, d'assistance à la maîtrise d'ouvrage et maîtrise d'œuvre. Ces prestations sont principalement effectuées à l'international sur des périodes couvrant plusieurs mois et ou années. Les revenus de ces prestations long terme sont comptabilisés selon la méthode de l'avancement par les coûts,
    - le chiffre d'affaires d'**Aéroports de Paris Management** est principalement constitué de revenus liés à son activité de gestion d'aéroports à l'international et aux jetons de présence liés aux participations dans des sociétés aéroportuaires,
    - **Hub One** propose des services d'opérateur télécom, ainsi que des solutions de traçabilité et mobilité des marchandises à travers sa filiale Hub One Mobility,
    - **Hub Safe** exerce des prestations de services dans la sûreté aéroportuaire. Son client principal hors groupe est l'aéroport de Nantes Atlantique, à travers sa filiale Hub Safe Nantes,
    - **Média Aéroports de Paris** propose aux annonceurs une exposition publicitaire dans les aéroports parisiens via des solutions digitales, connectées et interactives.

La ventilation du chiffre d'affaires s'établit comme suit :

(en millions d'euros)	**2016**	**2015** [1]
Redevances aéronautiques	1 003	998
◇ *Redevances atterrissage*	233	211
◇ *Redevances stationnement*	151	136
◇ *Redevances passagers*	619	651
Redevances spécialisées	226	216
Revenus liés à la sûreté et à la sécurité aéroportuaire	480	486
Activités commerciales	451	453
Parcs et accès	174	176
Prestations industrielles	40	44
Revenus locatifs	325	323
Autres revenus	248	239
TOTAL	**2 947**	**2 935**

[1] *Chiffres retraités tels que décrits dans la note 4.1.*

Le chiffre d'affaires consolidé du Groupe ADP ressort en hausse de 0,4 % à 2 947 millions d'euros, principalement en raison de :

- la croissance du produit des redevances aéronautiques (+ 0,3 % à 1 003 millions d'euros), portées par la dynamique du trafic passagers (+ 1,8 % sur les plates-formes parisiennes) et la hausse des tarifs au 1er avril 2015 (+ 2,4 %), partiellement compensée par la baisse du produit des redevances passagers (- 4,9 %, à 619 millions d'euros) ;
- la progression du produit des redevances spécialisées du secteur aéronautique (+ 5,8 % à 220 millions d'euros) en raison principalement de la croissance du produit de la redevance tri bagages (+ 23,2 % à 43 millions d'euros) et de la redevance dégivrage (+ 19,6 % à 19 millions d'euros) ;
- et la progression de l'activité bars & restaurants (+ 24,6 % à 39 millions d'euros) et des boutiques en zone côté ville, en hausse de 21,4 % (à 18 millions d'euros).

Ces éléments sont cependant compensés par :

- la diminution des revenus liés à la sûreté et à la sécurité aéroportuaire (- 1,4 % à 480 millions d'euros) ;
- la baisse du produit des redevances des boutiques côté pistes (- 4,0 % à 299 millions d'euros), impactées par le ralentissement du trafic international et par un effet de change défavorable.

4.4 Autres produits opérationnels courants

Les autres produits opérationnels courants comprennent des indemnités, des subventions d'exploitation ainsi que les quotes-parts de subventions d'investissement qui sont rapportées au résultat au même rythme que les amortissements des immobilisations subventionnés.

Les autres produits opérationnels courants se décomposent comme suit :

(en millions d'euros)	**2016**	**2015**
Subventions d'investissement réintégrées au compte de résultat	2	5
Autres produits	27	13
TOTAL	**29**	**18**

Les autres produits sont principalement constitués des montants comptabilisés dans le cadre de la convention d'indemnisation conclue en 2015 avec la Société du Grand Paris relative au projet de construction d'une gare de métro à Paris-Orly ainsi que d'indemnisations liées à la résolution de litiges anciens.

4.5 Clients et comptes rattachés

Les clients et comptes rattachés se décomposent de la façon suivante :

(en millions d'euros)	**Au 31/12/2016**	Au 31/12/2015 [1]
Créances clients	564	534
Clients douteux	41	58
Cumul des dépréciations	(57)	(76)
MONTANT NET	**548**	**516**

[1] *Chiffres retraités tels que décrits dans la note 4.1.*

L'exposition du Groupe au risque de crédit et au risque de change ainsi que les pertes de valeur relatives aux créances clients et autres débiteurs figurent au paragraphe 9.5.3.

Les créances présentant une antériorité anormale sont analysées individuellement et peuvent en fonction du risque identifié et de la situation financière du client, justifier la comptabilisation d'une dépréciation. Sur la base de l'historique des taux de défaillance, le Groupe estime qu'aucune dépréciation ni perte de valeur complémentaire n'est à comptabiliser au titre des créances commerciales non échues ou échues et non dépréciées.

Les dépréciations ont évolué ainsi :

(en millions d'euros)	**Au 31/12/2016**	Au 31/12/2015
Cumul des dépréciations à l'ouverture	**76**	**68**
Augmentations	7	18
Diminutions	(26)	(9)
Écarts de conversion	-	(1)
Cumul des dépréciations à la clôture	**57**	**76**

4.6 Charges opérationnelles courantes

Les charges opérationnelles courantes sont présentées par nature et regroupent les achats consommés, les services et charges externes, les impôts et taxes et les autres charges d'exploitation. S'agissant des impôts et taxes le Groupe considère que la Cotisation sur la Valeur Ajoutée des Entreprises (CVAE) constitue une taxe et ne s'analyse pas en un impôt sur le résultat.

4.6.1 Achats consommés

Le détail des achats consommés est le suivant :

(en millions d'euros)	**2016**	2015 [1]
Achats de marchandises	(31)	(29)
Électricité	(25)	(24)
Ingénierie sous-traitée et autres achats d'études	(16)	(15)
Gaz et autres combustibles	(8)	(10)
Fournitures industrielles non stockées	-	(11)
Fournitures d'exploitation	(12)	(1)
Autres achats	(21)	(20)
TOTAL	**(113)**	**(110)**

[1] *Chiffres retraités tels que décrits dans la note 4.1.*

4.6.2 Autres charges opérationnelles courantes

ÉTAT RÉCAPITULATIF

(en millions d'euros)	**2016**	2015 [1]
Services et charges externes	(707)	(672)
Impôts et taxes	(262)	(238)
Autres charges d'exploitation	(27)	(16)
TOTAL	**(996)**	**(926)**

[1] *Chiffres retraités tels que décrits dans la note 4.1.*

DÉTAIL DES SERVICES ET CHARGES EXTERNES

(en millions d'euros)	**2016**	2015 [1]
Sous-traitance	(408)	(405)
◇ *Sûreté*	(154)	(152)
◇ *Nettoyage*	(73)	(72)
◇ *PHMR (personne handicapée à mobilité réduite)*	(54)	(55)
◇ *Transports*	(29)	(31)
◇ *Recyclage chariots*	(13)	(13)
◇ *Gardiennage*	(11)	(8)
◇ *Autres*	(74)	(74)
Entretien, réparations & maintenance	(135)	(129)
Études, recherches & rémunérations d'intermédiaires	(49)	(41)
Personnel extérieur	(12)	(12)
Assurances	(15)	(13)
Missions, déplacements & réceptions	(12)	(12)
Publicité, publications, relations publiques	(31)	(19)
Locations et charges locatives	(13)	(10)
Autres charges et services externes	(32)	(31)
TOTAL	**(707)**	**(672)**

[1] *Chiffres retraités tels que décrits dans la note 4.1.*

DÉTAIL DES IMPÔTS ET TAXES

(en millions d'euros)	**2016**	2015 [1]
Contribution économique territoriale	(66)	(57)
Taxe foncière	(92)	(83)
Autres impôts & taxes	(52)	(50)
Taxes non récupérables sur prestations de sûreté	(52)	(48)
TOTAL	**(262)**	**(238)**

[1] *Chiffres retraités tels que décrits dans la note 4.1.*

DÉTAIL DES AUTRES CHARGES D'EXPLOITATION

Les autres charges d'exploitation incluent notamment les redevances pour concessions, brevets, licences et valeurs similaires, les pertes sur créances irrécouvrables ainsi que les subventions accordées.

4.7 Fournisseurs et comptes rattachés

Les fournisseurs et comptes rattachés se répartissent comme suit :

(en millions d'euros)	**Au 31/12/2016**	Au 31/12/2015 [1]
Fournisseurs d'exploitation	206	228
Fournisseurs d'immobilisations	266	229
TOTAL	**472**	**457**

[1] *Chiffres retraités tels que décrits dans la note 4.1.*

L'exposition des dettes fournisseurs et autres créditeurs du Groupe aux risques de change et de liquidité est présentée dans le paragraphe 9.5.3.

4.8 Autres créances et charges constatées d'avance

Le détail des autres créances et charges constatées d'avance est le suivant :

(en millions d'euros)	**Au 31/12/2016**	Au 31/12/2015 [1]
Avances et acomptes versés sur commandes	17	17
Créances fiscales (hors impôt sur les sociétés)	72	55
Créances au personnel et charges sociales	2	5
Charges constatées d'avance	13	12
Autres créances	11	23
TOTAL	**116**	**112**

[1] *Chiffres retraités tels que décrits dans la note 4.1.*

4.9 Autres dettes et produits constatés d'avance

Le détail des autres dettes et produits constatés d'avance est le suivant :

(en millions d'euros)	**Au 31/12/2016**	Au 31/12/2015 [1]
Avances et acomptes reçus sur commandes	4	3
Dettes sociales	241	239
Dettes fiscales (hors impôt exigible)	47	50
Avoirs à établir	19	18
Autres dettes	36	52
Produits constatés d'avance	109	102
TOTAL	**456**	**464**

[1] *Chiffres retraités tels que décrits dans la note 4.1.*

Les produits constatés d'avance comprennent principalement :

- des loyers part fixe, soit 78 millions d'euros au 31 décembre 2016 (67 millions d'euros au 31 décembre 2015) ;
- des revenus des parcs de stationnement : abonnement et réservation, soit 12 millions d'euros au 31 décembre 2016 (9 millions d'euros au 31 décembre 2015) ;
- la location à Air France du terminal T2G, soit 3 millions d'euros au 31 décembre 2016 (3 millions d'euros au 31 décembre 2015).

4.10 Entreprises mises en équivalence opérationnelles

Conformément au principe exposé au paragraphe 3.1 et dans le glossaire, la quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence opérationnelle est classée sur une ligne identifiée du compte de résultat, intégrée au résultat opérationnel.

En pratique, les participations qui présentent ces caractéristiques sont les sociétés TAV Airports, Schiphol Group, Nuevo Pudahuel, Société de Distribution Aéroportuaire, RELAY@ADP, EPIGO ainsi que des sociétés immobilières.

- **TAV Airports** est un opérateur aéroportuaire de premier plan en Turquie. Il opère sur 14 aéroports et gère directement 13 aéroports dans le monde : Istanbul Atatürk, Ankara Esenboga, Izmir Adnan Menderes, Antalya Gazipasa, Milas-Bodrum en Turquie, Tbilissi et Batoumi en Géorgie, Monastir et Enfidha en Tunisie, Skopje et Ohrid en Macédoine, Médine en Arabie Saoudite et l'aéroport de Zagreb aux côtés d'Aéroports de Paris Management. TAV Airports exploite aussi les commerces de l'aéroport de Riga en Lettonie. TAV Airports est également opérateur dans d'autres domaines aéroportuaires tels que le duty free, la restauration, l'assistance en escale, l'informatique, la sûreté et les salons en aérogare et les services de prévenance et d'accueil. Le Groupe est composé de :
  - 10 principales filiales dans les activités de gestion aéroportuaire : TAV Istanbul, TAV Ankara, TAV Izmir, TAV Gazipasa, TAV Bodrum et TAV Macedonia détenues à 100 %, TAV Georgia détenue à 80 %, TAV Medinah détenue à 33,3 %, TAV Tunisia à 67 % et MZLZ en Croatie détenue indirectement à 15 % ;
  - 3 principales filiales dans les services : ATU, spécialisée dans le duty free, détenue à 50 %, BTA, spécialisée dans la restauration, détenue à 67 %, Havas, société d'assistance en escale détenue à 100 % ;
  - 3 sociétés de services spécialisés détenues à 100 % : TAV O&M qui gère notamment des salons en aéroports, TAV IT qui gère le système informatique des aéroports et TAV Security qui assure des prestations de sûreté.
- NV Luchthaven Schiphol (« **Schiphol Group** »), qui opère l'aéroport d'Amsterdam Schiphol, et Aéroports de Paris SA ont conclu fin 2008 un accord-cadre de coopération industrielle à long terme et de prise de participations croisées à hauteur de 8 % du capital et des droits de vote. Cet accord de coopération industrielle dont la durée initiale est de 12 ans constitue une initiative stratégique qui bénéficie réciproquement aux deux sociétés dans plusieurs domaines clés de leurs activités.

Les informations financières résumées de ces deux sociétés sont présentées dans le paragraphe 4.10.5.

S'agissant des *joint-ventures* commerciales, Société de Distribution Aéroportuaire, RELAY@ADP et EPIGO, les relations entre celles-ci et Aéroports de Paris SA sont décrites en note 14.

4.10.1 Quote-part dans le résultat des entreprises mises en équivalence opérationnelles

Les montants figurant au compte de résultat se décomposent ainsi par entité :

(en millions d'euros)	**2016**	**2015** [1]
International et développements aéroportuaires	**(51)**	**63**
◇ *Schiphol Group (Pays-Bas)*	12	19
◇ *TAV Airports (Turquie)*	(1)	36
◇ *TAV Construction (Turquie)* [2]	(67)	6
◇ *Nuevo Pudahuel (Chili)*	4	1
◇ *ZAIC-A Limited (Royaume-Uni)*	1	-
◇ *Autres*	-	1
Commerces et services	**1**	**8**
◇ *Société de Distribution Aéroportuaire*	3	6
◇ *RELAY@ADP*	2	2
◇ *EPIGO*	(4)	-
Immobilier	**(2)**	**(13)**
Quote-part de résultat des entreprises mises en équivalence opérationnelles	**(52)**	**58**
Dont ajustements liés au regroupement d'entreprises [3]		
Schiphol Group	(6)	(4)
TAV Airports	(49)	(43)
TOTAL	**(55)**	**(47)**

[1] *Chiffres retraités tels que décrits dans la note 4.1.*
[2] *La quote-part de résultat de TAV Construction intègre la quote-part de résultat de l'exercice soit une perte de 22 millions d'euros et la dépréciation des titres pour 45 millions d'euros (cf. note 2).*
[3] *Ces ajustements concernent principalement les amortissements d'actifs incorporels (contrats de concession, relation clientèle).*

4.10.2 Tests de dépréciation des titres mis en équivalence

Un test de dépréciation des participations mises en équivalence est effectué lorsque le Groupe identifie un ou plusieurs indices de perte de valeur susceptibles d'avoir un impact sur les flux de trésorerie futurs estimés résultant de ces participations, et au minimum une fois par an. Une dépréciation est constatée si la valeur recouvrable de la participation devient inférieure à sa valeur comptable.

Au 31 décembre 2016, il n'existe pas d'indice de perte de valeur susceptible d'avoir un impact significatif sur les flux de trésorerie futurs estimés de la participation du Groupe dans les entités mises en équivalence, à l'exception de la participation détenue dans TAV Airports.

En effet, l'évaluation des titres de TAV Airports détenus par Aéroports de Paris SA sur la base du cours de bourse et de la parité euro/livre turque au 31 décembre 2016 s'élève à 524 millions d'euros et est inférieure à leur valeur de mise en équivalence de 597 millions d'euros. L'année 2016 a néanmoins été marquée en Turquie par une série d'attentats et une tentative de coup d'État qui ont impacté l'activité et le cours de bourse. La valeur recouvrable des titres de TAV Airports détenus par Aéroports de Paris SA induite par les prévisions du management de TAV Airports reste néanmoins sensiblement supérieure à leur valeur de mise en équivalence de 597 millions d'euros. Par ailleurs, des analyses de sensibilité menées notamment sur les prévisions de trafic confortent la valeur des titres de TAV Airports, même dans des scénarios dégradés. Ainsi, les analyses de sensibilité conduites font ressortir qu'une baisse du trafic de l'ordre de 16 % en 2017 (par rapport à 2016) suivie d'une dynamique de croissance du trafic en ligne avec les prévisions actuelles sur l'aéroport d'Istanbul Atatürk serait nécessaire pour que la valeur recouvrable des titres de TAV Airports passe sous leur valeur de mise en équivalence. En outre, le projet de construction du troisième aéroport d'Istanbul ne devrait pas, à notre connaissance, avoir d'impact significatif sur les revenus futurs de l'entité liés à la concession de l'aéroport d'Istanbul Atatürk dans la mesure où TAV Airports et TAV Istanbul (détenue à 100 % par TAV Airports) ont été officiellement informées par l'autorité de l'Aviation Civile turque (Devlet Hava Meydanları Isletmesi ou DHMI) que TAV Istanbul sera indemnisée du manque à gagner qu'elle pourrait subir entre la date d'ouverture de ce nouvel aéroport et la date de fin du contrat de bail actuel. Les modalités pratiques de détermination de cette indemnité feront l'objet d'une négociation avec le DHMI qui devrait s'ouvrir en 2017.

4.10.3 Composition des montants au bilan

Les montants relatifs aux participations comptabilisées selon la méthode de mise en équivalence s'analysent comme suit :

(en millions d'euros)	**Au 31/12/2016**	Au 31/12/2015 [1]
International et développements aéroportuaires	**1 071**	**1 186**
◇ *Schiphol Group (Pays-Bas)*	412	414
◇ *TAV Airports (Turquie)*	597	662
◇ *TAV Construction (Turquie)* [2]	-	75
◇ *Nuevo Pudahuel (Chili)*	50	27
◇ *Medunarodna Zracna Luka Zagreb (Croatie)*	10	7
◇ *Autres*	2	1
Commerces et services	**10**	**20**
◇ *Société de Distribution Aéroportuaire*	4	11
◇ *RELAY@ADP*	3	3
◇ *EPIGO*	2	6
Immobilier	**9**	**8**
TOTAL ENTREPRISES MISES EN ÉQUIVALENCE OPÉRATIONNELLES	**1 090**	**1 214**
TOTAL ENTREPRISES MISES EN ÉQUIVALENCE NON OPÉRATIONNELLES	**11**	**15**
TOTAL ENTREPRISES MISES EN ÉQUIVALENCE	**1 101**	**1 229**

[1] *Chiffres retraités tels que décrits dans la note 4.1.*
[2] *Reclassé en actif détenu en vue de la vente au 31 décembre 2016 (cf. note 2).*

Les écarts d'acquisition définitivement comptabilisés et inclus dans les quotes-parts ci-dessus mises en équivalence s'élèvent à :

- 120 millions d'euros au titre de Schiphol ;
- 56 millions d'euros au titre de TAV Airports ;

4.10.4 Évolution des valeurs nettes

L'évolution des valeurs nettes est la suivante entre l'ouverture et la clôture de l'exercice :

(en millions d'euros)	Montants nets au 01/01/2016 [1]	Quote-part du Groupe dans les résultats	Variation de périmètre	Souscription de capital	Variation des réserves de conversion	Variation des autres réserves et reclassements	Dividendes distribués	**Montants nets au 31/12/2016**
International et développements aéroportuaires	**1 186**	**(51)**	**-**	**19**	**1**	**(28)**	**(56)**	**1 071**
◇ *Schiphol Group (Pays-Bas)*	414	12	-	-	-	1	(15)	412
◇ *TAV Airports (Turquie)*	662	(1)	-	-	(5)	(18)	(41)	597
◇ *TAV Construction (Turquie)* [2]	75	(66)	-	-	2	(11)	-	-
◇ *Nuevo Pudahuel (Chili)*	27	4	-	15	4	-	-	50
◇ *Medunarodna Zracna Luka Zagreb (Croatie)*	7	-	-	3	-	-	-	10
◇ *Autres*	1	-	-	1	-	-	-	2
Commerces et services	**20**	**1**	**-**	**-**	**-**	**-**	**(11)**	**10**
◇ *Société de Distribution Aéroportuaire*	10	3	-	-	-	-	(9)	4
◇ *RELAY@ADP*	4	2	-	-	-	-	(2)	4
◇ *EPIGO*	6	(4)	-	-	-	-	-	2
◇ *Autres*	-	-	-	-	-	-	-	-
Immobilier	**8**	**(2)**	**-**	**-**	**-**	**3**	**-**	**9**
TOTAL ENTREPRISES MISES EN ÉQUIVALENCE OPÉRATIONNELLES	**1 214**	**(52)**	**-**	**19**	**1**	**(25)**	**(67)**	**1 090**
TOTAL ENTREPRISES MISES EN ÉQUIVALENCE NON OPÉRATIONNELLES	**15**	**58**	**(60)**	**-**	**-**	**1**	**(3)**	**11**
TOTAL ENTREPRISES MISES EN ÉQUIVALENCE	**1 229**	**6**	**(60)**	**19**	**1**	**(24)**	**(70)**	**1 101**

[1] *Chiffres retraités tels que décrits dans la note 4.1.*
[2] *Reclassé en actif détenu en vue de la vente au 31 décembre 2016 (cf. note 2).*

Les agrégats financiers des participations Schiphol et TAV Airports ont été établis conformément aux IFRS telles qu'adoptées par l'Europe.

4.10.5 Informations financières résumées

Les montants agrégés des actifs, passifs, du chiffre d'affaires et du résultat des sociétés mises en équivalence, tels qu'ils figurent dans les comptes provisoires de ces dernières pour 2016 et dans leurs comptes définitifs 2015 :

	TAV Airports		Schiphol Group	
(en millions d'euros)	**Au 31/12/2016**	Au 31/12/2015	**Au 31/12/2016**	Au 31/12/2015
Immobilisations corporelles, incorporelles et de placement	1 938	1 953	4 605	4 470
Participations dans les entreprises mises en équivalence	94	106	890	858
Autres actifs financiers non courants	232	270	158	125
Actifs d'impôt différé	37	58	166	193
Actifs non courants	**2 301**	**2 387**	**5 819**	**5 646**
Stocks	9	11		-
Clients et comptes rattachés	158	131	226	226
Autres créances et charges constatées d'avance	153	147	7	4
Trésorerie et équivalents de trésorerie	480	630	239	394
Actifs courants	**800**	**919**	**472**	**624**
Actifs détenus en vue de la vente			144	135
TOTAL DES ACTIFS	**3 101**	**3 306**	**6 435**	**6 405**

	TAV Airports		Schiphol Group	
(en millions d'euros)	**Au 31/12/2016**	Au 31/12/2015	**Au 31/12/2016**	Au 31/12/2015
Capitaux propres – part du Groupe	**808**	**808**	**3 813**	**3 684**
Participations ne donnant pas le contrôle	(1)	5	36	32
TOTAL DES CAPITAUX PROPRES	**807**	**813**	**3 849**	**3 716**
Emprunts et dettes financières à long terme	723	918	2 091	1 926
Autres passifs non courants	671	675	145	151
Passifs non courants	**1 394**	**1 593**	**2 236**	**2 077**
Fournisseurs et comptes rattachés	334	288	333	316
Emprunts et dettes financières à court terme	566	612	17	296
Passifs courants	**900**	**900**	**350**	**612**
TOTAL DES CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS	**3 101**	**3 306**	**6 435**	**6 405**

	TAV Airports		Schiphol Group	
(en millions d'euros)	**2016**	2015	**2016**	2015
Produit des activités ordinaires	**1 072**	**1 060**	**1 436**	**1 423**
Quote-part de résultat des entreprises mises en équivalence opérationnelles	17	21	-	-
Résultat opérationnel	**319**	**384**	**413**	**505**
Produits financiers	15	15	7	8
Charges financières	(124)	(118)	(98)	(97)
Résultat financier	**(109)**	**(103)**	**(91)**	**(89)**
Quote-part de résultat des entreprises mises en équivalence non opérationnelles	-	-	65	60
Résultat avant impôt	**210**	**281**	**388**	**477**
Impôts sur les résultats	(90)	(80)	(84)	(99)
Résultat net	**120**	**201**	**304**	**378**
Résultat net part du Groupe	**127**	**210**	**299**	**374**
Résultat net part des intérêts minoritaires	(7)	(9)	5	4
RÉSULTAT GLOBAL TOTAL POUR LA PÉRIODE	**110**	**214**	**322**	**402**

NOTE 5 EFFECTIFS ET AVANTAGES AU PERSONNEL

Le Groupe offre des avantages tels que les indemnités de fin de carrière à ses salariés en activité, et une participation financière à une couverture santé pour certains de ses retraités. Ces principaux régimes sont présentés ci-dessous. Les modalités d'évaluation et de comptabilisation de ces engagements dépendent de leur qualification telle que définie par la norme IAS 19 applicable depuis le 1er janvier 2013 « Les avantages au personnel ».

Avantages postérieurs à l'emploi – Régimes à cotisations définies

Les régimes à cotisations définies sont ceux pour lesquels l'engagement du Groupe se limite uniquement au versement de cotisations. Les cotisations versées constituent des charges de l'exercice.

Avantages postérieurs à l'emploi – Régimes à prestations définies

Les régimes à prestations définies comportent un engagement pour le Groupe sur un montant ou un niveau de prestations définies. Cet engagement est provisionné sur la base d'une évaluation actuarielle.

La méthode d'évaluation utilisée est la méthode des unités de crédit projetées. Elle consiste à estimer le montant des avantages futurs acquis par le personnel en échange des services rendus au cours de la période présente et des périodes antérieures.

Les estimations sont réalisées au minimum une fois par an par un actuaire indépendant. Elles intègrent des hypothèses de mortalité, de rotation du personnel, et de projection de salaires. Le taux d'actualisation utilisé à la date de clôture est fondé sur les obligations émises par les entreprises de première catégorie dont la date d'échéance est proche de celles des engagements du Groupe. Lorsque ces régimes sont financés par des fonds externes qui répondent à la définition d'actifs du régime, la provision est diminuée de la juste valeur des actifs de régime.

Les éléments d'évolution de la provision comprennent notamment :

- coûts des services rendus : ils sont présentés en résultat opérationnel avec les autres charges de personnel ;
- intérêts nets sur le passif net (net des actifs de régime), qui incluent la charge de désactualisation et le produit implicite du rendement des actifs ;
- réévaluations du passif net (de l'actif net) qui intègrent les écarts actuariels et l'écart entre le rendement réel des actifs de régime et le rendement estimé (inclus dans les intérêts nets) : elles sont constatées immédiatement et en totalité en autres éléments du résultat global.

En cas de modification, de réduction ou de liquidation de régime, l'effet est comptabilisé immédiatement et en totalité en résultat.

Autres avantages à long terme

Les autres avantages à long terme comprennent des avantages tels que les médailles d'honneur de l'aéronautique et les primes versées concomitamment. Il s'agit des avantages dont le délai de règlement attendu est supérieur à douze mois suivant la clôture de l'exercice au cours duquel les bénéficiaires ont rendu les services correspondants. La méthode d'évaluation et de comptabilisation de l'engagement est identique à celle utilisée pour les régimes à prestations définies à l'exception des écarts actuariels qui sont comptabilisés immédiatement en résultat, et non en autres éléments du résultat global (capitaux propres).

Les indemnités de cessation d'emploi

Les indemnités versées dans le cadre de plan de départ volontaire et fournies dans le cadre de la cessation d'emploi d'un membre du personnel sont comptabilisées en charges à la première des deux dates suivantes :

- date à laquelle le Groupe ne peut plus retirer son offre ; ou
- date à laquelle le Groupe comptabilise les coûts de restructuration liés, le cas échéant, prévoyant le versement de telles indemnités.

S'agissant d'éléments non récurrents, la charge est présentée au compte de résultat en autres produits et charges opérationnels. Les hypothèses actuarielles retenues sont précisées au paragraphe 5.2.3.

5.1 Charges de personnel et effectifs

L'analyse des charges de personnel est la suivante :

(en millions d'euros)	**2016**	**2015** [1]
Salaires et traitements	(486)	(477)
Charges sociales	(234)	(240)
Coût salarial immobilisé	66	53
Participation et intéressement	(37)	(39)
Dotations aux provisions pour engagements sociaux, nettes de reprises	(7)	(9)
TOTAL	**(698)**	**(712)**

[1] *Chiffres retraités tels que décrits dans la note 4.1.*

Le coût salarial immobilisé dont le montant atteint 66 millions d'euros représente essentiellement le coût interne relatif aux salariés qui participent aux projets de construction des actifs de l'entreprise notamment dans le cadre des études, de la surveillance des travaux et de l'assistance à la maîtrise d'ouvrage.

Le Crédit d'Impôt Compétitivité Emploi (CICE) s'élève à 7 millions d'euros comme au 31 décembre 2015. Il est présenté en diminution des charges de personnel sur la ligne Salaires et traitements.

L'effectif moyen salarié se ventile comme suit :

	2016	2015 [1]
Effectif moyen salarié	**8 947**	**9 008**
Aéroports de Paris SA	6 478	6 553
Groupe Hub Safe [2]	1 498	1 494
Groupe Hub One	448	447
Groupe ADP Ingénierie	412	411
Média Aéroports de Paris	60	63
Groupe Aéroports de Paris Management	51	40

[1] *Chiffres retraités tels que décrits dans la note 4.1.*
[2] *Effectifs corrigés en 2015 pour tenir compte de l'effectif moyen de la filiale Hub Safe Nantes. L'effectif fin de période du sous-groupe en 2015 s'élevait à 1 545.*

5.2 Avantages du personnel postérieurs à l'emploi et à long terme

5.2.1 Description des différents avantages

A. INDEMNITÉS DE FIN DE CARRIÈRE (« IFC »)

Le Groupe octroie une indemnité de départ aux salariés du Groupe admis à faire valoir leur droit à la retraite. L'indemnité versée est un capital en nombre de mois de salaire dépendant de l'ancienneté effectuée au sein du Groupe à la date de retraite. Des charges patronales sont dues sur ce capital.

Les principaux risques non financiers (taux d'actualisation/taux d'augmentation des salaires) ou non démographiques (taux de turnover) associés à ce régime sont les risques d'augmentation du taux de charges patronales applicable au Groupe, de renégociation à la hausse des barèmes de droits tels que définis par les statuts, et de changements du montant des indemnités minimum légales.

B. COUVERTURE SANTÉ

Aéroports de Paris SA participe au financement de la cotisation de deux contrats de mutuelle couvrant deux populations fermées d'anciens salariés retraités.

Les principaux risques identifiés sont les risques :

- d'augmentation des charges patronales applicables sur la participation financière d'Aéroports de Paris SA ;
- d'augmentation croissante des coûts médicaux supportés par les mutuelles, celle-ci ayant une incidence sur la participation financière d'Aéroports de Paris SA.

C. RÉGIME DE RETRAITE À PRESTATIONS DÉFINIES

La société Aéroports de Paris SA octroie des rentes de retraite supplémentaires et dispose de contrats d'assurance pour la prise en charge de la gestion des paiements des rentes.

Dans ce cadre, la société Aéroports de Paris SA a opté pour la taxe Fillon sur les primes versées sur le fonds collectif de l'assureur (24 %) pour le régime à prestations définies, et la taxe sur les rentes versées par l'assureur (32 % pour les liquidations survenues à compter du 1er janvier 2013) pour les autres régimes. Le risque principal est donc une révision législative à la hausse de la taxe Fillon, qui augmenterait mécaniquement l'engagement d'Aéroports de Paris SA.

Les régimes de rentes de retraite supplémentaires sont au nombre de deux :

- un régime de retraite à prestations définies – ce régime de rentes de retraite viagère est de type additionnel, et concerne l'ensemble des salariés ;
- un régime de retraite supplémentaire – ce régime de rentes de retraite est :
  - de type « additionnel » pour les bénéficiaires du régime PARDA Hors Escale Pompiers. La rente « additionnelle » correspond à la compensation à hauteur de 50 % des points ARRCO et AGIRC non acquis sur la période entre la sortie du PARDA et l'âge des 65 ans,
  - de type « différentiel » pour l'ensemble des bénéficiaires des régimes PARDA (Protocole d'Accord de Régime de Départ Anticipée). Cette rente, temporaire, est versée simultanément à la rente PARDA pour les pompiers, et entre la sortie du PARDA et l'âge de 65 ans pour les autres préretraités. Cette rente « différentielle » est calculée comme la différence entre la rente PARDA nette perçue par le bénéficiaire à la sortie du PARDA et ses rentes légales (SS, ARRCO et AGIRC) nettes.

D. AUTRES RÉGIMES

La société Aéroports de Paris SA octroie d'autres avantages à ses salariés générant un engagement social :

- un régime de préretraite PARDA (Protocole d'Accord de Régime de Départ Anticipée). Ce régime consiste à verser un revenu de remplacement sur une période temporaire précédant le départ à la retraite des pompiers, auquel s'ajoutent des charges sociales patronales et la taxe Fillon de 50 % ;
- un régime de médailles d'honneur du travail pour ses salariés dépendant de l'ancienneté carrière.

5.2.2 Détail des engagements au titre des différents avantages

Variation, décomposition et réconciliation des engagements, des actifs et des passifs comptabilisés dans le bilan et impacts sur le compte de résultat :

	Avantages postérieurs à l'emploi				Autres avantages à long terme		
(en millions d'euros)	IFC	Couverture santé	Retraites supplémentaires	PARDA	Médailles d'honneur et du travail	**Total au 31/12/2016**	Total au 31/12/2015 [1]
Valeur actualisée de l'engagement à l'ouverture	292	74	67	10	1	444	474
Variation du périmètre de consolidation	-	-	-	-	-	-	1
Droits acquis au cours de la période	16	-	3	2	-	21	22
Actualisation de l'engagement	6	1	2	-	-	9	9
Écarts actuariels de la période [2]	16	(5)	2	(1)	-	12	(24)
Prestations servies	(8)	(3)	(4)	(1)	-	(16)	(13)
Réduction/transferts de régimes	-	-	-	-	-	-	(25)
Valeur actualisée de l'engagement à la clôture	**322**	**67**	**70**	**10**	**1**	**470**	**444**
Valeur de marché des actifs du régime à l'ouverture	-	-	(2)	-	-	(2)	(2)
Cotisations versées	-	-	(3)		-	(3)	(4)
Prestations servies	-	-	4	-	-	4	4
Valeur de marché des actifs du régime à la clôture	**-**	**-**	**(1)**	**-**	**-**	**(1)**	**(2)**
Engagement à la clôture non financé	322	67	69	10	1	469	442
Passifs comptabilisés au bilan à la clôture	**322**	**67**	**69**	**10**	**1**	**469**	**442**
Coût financier de l'actualisation de l'engagement	6	1	2	-	-	9	9
Coût des services rendus au cours de la période	16	-	3	2	-	21	22
Réduction de régimes	-	-	-	-	-	-	(25)
Charge de la période	**22**	**1**	**5**	**2**	**-**	**30**	**6**
Passifs comptabilisés au bilan à l'ouverture	292	74	65	10	1	442	472
Charge de la période	22	1	5	2	-	30	6
Impacts en autres éléments du résultat global	16	(5)	2	(1)	-	12	(24)
Variation du périmètre de consolidation	-	-	-	-	-	-	1
Prestations et cotisations directement versées	(8)	(3)	(3)	(1)	-	(15)	(13)
Passifs comptabilisés au bilan à la clôture	**322**	**67**	**69**	**10**	**1**	**469**	**442**

[1] *Chiffres retraités tels que décrits dans la note 4.1.*
[2] *Le total de pertes actuarielles générées sur l'engagement pour 12 millions d'euros est dû aux pertes engendrées par le changement des hypothèses financières (+ 33 millions d'euros), essentiellement suite à la baisse du taux d'actualisation, compensées pour partie par les gains d'expérience (- 11 millions d'euros) et des gains dus aux changements d'hypothèses démographiques (- 10 millions d'euros). »*

Les flux expliquant la variation de la provision sont les suivants :

(en millions d'euros)	Dette actuarielle	Juste valeur des actifs de couverture	Dette actuarielle nette
Au 31/12/2015 [1]	**444**	**(2)**	**442**
Droits acquis au cours de l'exercice	21	-	21
Effet de l'actualisation	9	-	9
Écarts actuariels de la période	12	-	12
Flux de trésorerie :			
◇ Paiements aux bénéficiaires	(16)	-	(16)
◇ Cotisations versées	-	(3)	(3)
◇ Paiements reçus de tiers	-	4	4
AU 31/12/2016	**470**	**(1)**	**469**

[1] *Chiffres retraités tels que décrits dans la note 4.1.*

5.2.3 Hypothèses de calcul

Les principales hypothèses actuarielles retenues sont les suivantes :

	Au 31/12/2016
Taux d'actualisation / Taux de rendement attendu des actifs du régime	1,50 %
Taux d'inflation	1,75 %
Taux d'augmentation des salaires (inflation incluse)	1,75 %-3,55 %
Hausse future des dépenses de santé	4,75 %
Âge moyen de départ en retraite	62-65 ans

Le taux utilisé pour l'actualisation de l'engagement est représentatif du taux de rendement des obligations en euros de première catégorie d'une maturité comparable à la duration des engagements mesurés (duration moyenne de 12,0 ans).

Les hypothèses de mortalité utilisées sont celles définies par :

- ◇ les tables de mortalité hommes/femmes TH-TF 2012-2014 sur la période d'activité des bénéficiaires ; et
- ◇ les tables générationnelles hommes/femmes TGH-TGF 00-05 sur la phase de rentes.

Le tableau ci-après présente la sensibilité de l'engagement aux principales hypothèses actuarielles :

(en millions d'euros)	Hypothèse basse	Impact sur la valeur actualisée de l'engagement au 31/12/16	Hypothèse haute	Impact sur la valeur actualisée de l'engagement au 31/12/16
Dérive des coûts médicaux	- 1,00 %	(4)	1,00 %	5
Taux d'actualisation/Taux de rendement attendu des actifs du régime	- 0,50 %	33	0,50 %	(30)
Taux de mortalité	- 1 an	7	+ 1 an	(7)
Taux d'augmentation des salaires (inflation incluse)	- 0,50 %	(19)	- 0,50 %	21

5.3 Provisions pour engagements sociaux au bilan

Les provisions pour engagements sociaux ont évolué comme suit au passif du bilan :

(en millions d'euros)	**2016**	2015 [1]
Provisions au 1er janvier	**442**	**472**
Augmentations	**42**	**32**
◇ Dotations d'exploitation	21	23
◇ Dotations financières	9	9
◇ Reconnaissance de gains actuariels nets	12	-
Diminutions	**(15)**	**(62)**
◇ Provisions utilisées	(15)	(13)
◇ Reconnaissance de gains actuariels nets	-	(24)
◇ Réduction de régimes	-	(25)
Provisions au 31 décembre	**469**	**442**
◇ Part non courante	452	427
◇ Part courante	17	15

[1] *Chiffres retraités tels que décrits dans la note 4.1.*

5.3.1 Meilleure estimation des cotisations à verser

Le montant des cotisations que le Groupe estime devoir verser aux actifs des régimes à prestations définies en 2016 ne présente pas de caractère significatif.

NOTE 6 IMMOBILISATIONS INCORPORELLES, CORPORELLES ET DE PLACEMENT

6.1 Immobilisations incorporelles

Les immobilisations incorporelles comprennent :

- ◇ les écarts d'acquisition comptabilisés lors d'un regroupement d'entreprises conformément aux principes exposés dans la note 3 ;
- ◇ les brevets et licences ;
- ◇ les logiciels informatiques ;
- ◇ les droits d'usage.

Les écarts d'acquisition ne sont pas amortissables. En application de la norme IAS 36, Dépréciations d'actifs, ils sont testés annuellement ou plus fréquemment s'il existe un indice de perte de valeur. Une dépréciation est constatée lorsque la valeur recouvrable devient inférieure à la valeur comptable. La charge de dépréciation est irréversible.

Les immobilisations incorporelles identifiables acquises dans le cadre d'un regroupement d'entreprises sont évaluées à la juste valeur. Celles acquises ou produites en dehors d'un regroupement d'entreprises sont évaluées initialement au coût conformément à la norme IAS 38, Immobilisations incorporelles.

Logiciels	4 à 10 ans
Brevets et licences	4 à 10 ans
Droits d'usage	15 ans

Les immobilisations incorporelles sont amorties selon le mode linéaire, en fonction des durées d'utilisation estimées.

Les immobilisations incorporelles amortissables sont testées pour dépréciation uniquement lorsqu'il existe un indice de perte de valeur. La valeur résiduelle et la durée d'utilité de ces actifs amortissables sont revues et le cas échéant ajustées à la fin de chaque période comptable.

Les immobilisations incorporelles se détaillent comme suit :

(en millions d'euros)	Écarts d'acquisition	Logiciels	Autres	Immobilisations en cours, avances et acomptes	Total
Valeur brute	25	232	5	31	293
Cumul des amortissements et dépréciations	(7)	(181)	(1)	-	(189)
Valeur nette au 1er janvier 2016	**18**	**51**	**4**	**31**	**104**
Investissements	-	2	-	24	26
Amortissements et dépréciations	-	(18)	(2)	-	(20)
Transferts en provenance (vers) d'autres rubriques	-	32	-	(32)	-
Valeur nette au 31 décembre 2016	**18**	**67**	**2**	**23**	**110**
Valeur brute	25	264	4	23	316
Cumul des amortissements et dépréciations	(7)	(197)	(2)	-	(206)

Les écarts d'acquisition résiduels au 31 décembre 2016 concernent principalement :

- Roissy Continental Square pour 7 millions d'euros ;
- Hub One Mobility Group pour 12 millions d'euros.

Le montant net des transferts en provenance (vers) d'autres rubriques concerne notamment des reclassements d'immobilisations en cours en immobilisations corporelles et incorporelles.

6.2 Immobilisations corporelles

Les immobilisations corporelles identifiables acquises dans le cadre d'un regroupement d'entreprises sont évaluées à la juste valeur à la date du regroupement. Les immobilisations corporelles acquises ou produites en dehors d'un regroupement d'entreprises sont comptabilisées au coût diminué du cumul des amortissements et des éventuelles pertes de valeur.

Lorsque l'actif est produit par le Groupe pour lui-même, le coût comprend uniquement la main-d'œuvre directe.

Les dépenses ultérieures viennent augmenter la valeur de l'actif lorsqu'il est probable que ces dépenses génèrent des avantages économiques futurs et que le coût peut être mesuré de manière fiable. Les coûts d'entretien courant sont comptabilisés en charges au moment où ils sont encourus.

Depuis le 1er janvier 2009, les coûts d'emprunt sont capitalisés au titre des actifs éligibles.

Le Groupe détient en tant que preneur des contrats de location financement relatif à des biens immobiliers. Dans la mesure où ces contrats de location financement transfèrent au Groupe la quasi-totalité des risques et avantages inhérents à la propriété du bien, ils sont comptabilisés à la fois à l'actif, en immobilisations et au passif, en dettes financières pour le montant le plus faible entre la valeur actualisée des paiements au titre de la location et la juste valeur du bien. Les paiements effectués au titre des contrats de location financement sont ventilés entre la charge financière et l'amortissement de la dette.

Les immobilisations corporelles amortissables, acquises en pleine propriété ou prises en location financement, sont amorties selon le mode linéaire en fonction des durées d'utilisation prévues :

Aérogares et parcs souterrains	30 à 60 ans
Bâtiments hors aérogares	20 à 50 ans
Agencements/aménagements des bâtiments aérogares et hors aérogares	10 à 20 ans
Aménagements des terrains	20 ans
Aires de manœuvre et de trafic, ponts, tunnels, voiries	10 à 50 ans
Installations/matériels nécessaires à la manutention des bagages	10 à 20 ans
Passerelles	20 à 25 ans
Installations/matériels de sécurité et de sûreté	5 à 20 ans
Matériel informatique	5 ans

Le Groupe a réalisé en 2016 une revue des durées d'utilité actuellement appliquées aux ouvrages aéroportuaires avec les durées de vie techniquement admissibles des structures et avec les perspectives de développement actées dans le CRE 2016-2020. En conséquence, certaines durées d'amortissement ont été prolongées de 50 à 60 ans.

La valeur résiduelle et la durée d'utilité de ces actifs amortissables sont revues et le cas échéant ajustées, à la fin de chaque période comptable. S'agissant des terrains, par nature non amortissables, ils sont testés pour dépréciation s'il existe un indice de perte de valeur.

Lorsqu'il est hautement probable que la valeur d'un actif ou d'un groupe d'actifs soit recouvrée par sa vente plutôt que par son utilisation, l'actif ou le groupe d'actifs est reclassé sur une ligne distincte du bilan, Actifs destinés à être cédés. L'actif ou le groupe d'actifs est alors évalué au montant le plus faible de sa juste valeur nette de frais de cession et sa valeur comptable et n'est plus amorti. Lors de la cession éventuelle d'un actif ou lorsqu'aucun avantage économique futur n'est attendu de son utilisation, l'actif est décomptabilisé. Le gain ou la perte résultant de la cession d'un actif est calculé sur la base de la différence entre le produit net de cession et la valeur comptable et est constaté au sein du résultat opérationnel en « Autres produits et charges opérationnels ».

Les immobilisations corporelles se détaillent comme suit :

(en millions d'euros)	Terrains et aménagements	Constructions	Installations techniques	Autres	Immobilisations en cours, avances et acomptes	Total
Valeur brute	66	10 036	250	359	456	11 167
Cumul des amortissements et dépréciations	(14)	(4 803)	(172)	(218)	-	(5 207)
Valeur nette au 1er janvier 2016 [1]	**52**	**5 233**	**78**	**141**	**456**	**5 960**
Investissements	-	-	6	-	759	765
Cessions et mises hors service	-	31	-	-	-	31
Amortissements et dépréciations	(1)	(432)	(19)	(18)	-	(470)
Transferts en provenance (vers) d'autres rubriques	2	423	17	15	(472)	(15)
Valeur nette au 31 décembre 2016	**53**	**5 255**	**82**	**138**	**743**	**6 271**
Valeur brute	69	10 340	268	370	743	11 790
Cumul des amortissements et dépréciations	(16)	(5 085)	(186)	(232)	-	(5 519)

[1] *Chiffres retraités tels que décrits dans la note 4.1.*

Le montant net des transferts en provenance d'autres rubriques concerne principalement des reclassements d'immobilisations en cours en immobilisations corporelles et incorporelles. Ces reclassements portent notamment sur les mises en service suivantes :

- l'achèvement de la construction de l'extension de la jetée Est du terminal Sud sur la plate-forme de Paris-Orly ;
- la rénovation de la piste 2 à Paris-Charles de Gaulle ;
- les différentes évolutions et maintien en conditions opérationnelles des systèmes d'information et d'applications métiers ;
- la première phase de la rénovation de la piste 4 à Paris-Orly ;
- les travaux préparatoires à la rénovation de la piste 2 et sa mise en conformité aux normes de l'Agence Européenne de Sécurité Aéronautique (AESA) sur Paris-Orly ;
- le transfert de propriété des oléoducs anciennement exploités par la Société de manutention des carburants aviation (SMCA), sur Paris-Charles de Gaulle ;
- les travaux préparatoires à la construction de la jonction entre les terminaux Sud et Ouest de l'aérogare de Paris-Orly.

Le montant des coûts d'emprunts capitalisés au 31 décembre 2016 en application de la norme IAS 23 révisée s'élève à 2 millions d'euros, sur la base d'un taux moyen de capitalisation de 2,79 %.

6.3 Immeubles de placement

Les immeubles de placement sont les biens immobiliers (terrain, bâtiment, ensemble immobilier ou partie de l'un de ces éléments) détenus (en pleine propriété ou grâce à un contrat de location financement) pour être loués à des tiers et/ou dans la perspective d'un gain en capital.

Par opposition, les immeubles occupés par Aéroports de Paris pour ses besoins propres (sièges sociaux, bâtiments administratifs ou bâtiments d'exploitation) ne sont pas des immeubles de placement mais des immeubles d'exploitation figurant au bilan sous le poste Immobilisations corporelles.

Les immeubles vacants n'ayant pas vocation à être utilisés par Aéroports de Paris pour ses besoins propres, sont assimilés à des immeubles de placement.

Les bâtiments à usage mixte qui répondent à la définition des immeubles de placement pour plus de la moitié de leur surface sont retenus dans leur intégralité.

Les immeubles de placement apparaissent ainsi sur une ligne spécifique du bilan et, conformément à l'option offerte par IAS 40, sont évalués selon la méthode du coût historique, c'est-à-dire à leur coût diminué du cumul des amortissements et du cumul des pertes de valeur.

Les bâtiments concernés sont amortis linéairement sur la base des durées de vie allant de 20 à 50 ans.

La juste valeur des immeubles de placement, dont le montant est indiqué ci-dessous, est basée sur une valeur appréciée par des cabinets indépendants d'expertise immobilière pour 97 % de sa valeur totale (hors réserves foncières).

La totalité des bâtiments non utilisés pour les besoins propres d'Aéroports de Paris a été expertisée sur les plates-formes de Paris-Orly et de Paris-Charles de Gaulle ; plus de 90 % de ceux de Paris-Le Bourget ont également été valorisés par des experts indépendants.

Les terrains loués ont été valorisés sur la base d'une approche mixte reposant sur des valorisations externes pour plus de 94 % des terrains. Les autres terrains font l'objet d'une valorisation interne par une méthode de capitalisation à l'infini des loyers, considérant que la durée de la location est indéfinie et que le flux de trésorerie peut être actualisé à perpétuité.

La valorisation des réserves foncières a été réalisée en interne. Elle résulte du produit de leur valeur de marché théorique au mètre carré par la surface en mètres carrés disponible, auquel est appliquée une décote correspondant au coût de la non-cessibilité du terrain et au coût de portage. Le taux d'actualisation appliqué aux flux de trésorerie correspond au coût du capital de sociétés comparables et ayant une activité immobilière diversifiée.

6.3.1 Analyse des immeubles de placement

Les immeubles de placement se détaillent comme suit :

(en millions d'euros)	Terrains, aménagements & infrastructures	Constructions	Immobilisations en cours, avances et acomptes	Total
Valeur brute	123	743	53	919
Cumul des amortissements et dépréciations	(55)	(361)	-	(416)
Valeur nette au 1er janvier 2016	**68**	**382**	**53**	**503**
Investissements et variation des avances et acomptes	-	-	6	6
Amortissements et dépréciations	(2)	(22)	-	(24)
Transferts en provenance (vers) d'autres rubriques	(2)	(6)	22	14
Valeur nette au 31 décembre 2016	**64**	**354**	**81**	**499**
Valeur brute	117	725	81	923
Cumul des amortissements et dépréciations	(53)	(370)	-	(423)

6.3.2 Juste valeur des immeubles de placement

La juste valeur des immeubles de placement, s'élève à 2 349 millions d'euros au 31 décembre 2016 comparé à 2 238 millions d'euros au 31 décembre 2015, soit une croissance de l'ordre de 5 %.

Le taux de couverture des expertises externes pour la valorisation des bâtiments et des terrains loués aux tiers s'élève à 97 % de leur valeur. Ces expertises ont été menées par un groupement d'experts immobiliers indépendants composé des cabinets suivants :

- CBRE Valuation ;
- Jones Lang LaSalle Expertises ;
- BNP Paribas Real Estate Valuation France ;
- Crédit Foncier Expertises.

La juste valeur des réserves foncières a été appréciée en interne. Il en est de même pour les quelques terrains loués à des tiers encore non expertisés ; ceux-ci se situent principalement à Paris-Le Bourget.

La juste valeur des bâtiments non utilisés pour les besoins propres d'Aéroports de Paris, avec leur terrain d'emprise, s'élève à 1 030 millions d'euros en hausse de 93 millions par rapport à 2015.

Cette hausse est principalement due à la compression des taux sur les actifs les plus liquides, à la mise sous expertise des principaux immeubles non valorisés par des tiers à Paris-Le Bourget, d'un bâtiment en zone de fret à Paris-Orly et à des recalages du plan de démolition.

Globalement, les zones les plus liquides (produits banalisés avec un bon taux d'occupation et bénéficiant de durées fermes étendues) augmentent du fait d'une compression des taux. À l'inverse, les zones en restructuration ou vouées à restructuration perdent de la valeur du fait de travaux en

hausse, de baisses de loyers ou de dates de démolition de bâtiments existants se rapprochant.

La juste valeur des terrains loués s'élève à 1 176 millions d'euros, soit une hausse de 2,2 %. Cette hausse est principalement due à la poursuite du développement des zones logistiques et d'activité à Paris-Orly, ainsi qu'au fort développement hôtelier avec six projets en cours sur les plates-formes aéroportuaires de Paris-Charles de Gaulle et de Paris-Orly.

La valeur des réserves foncières diminue légèrement de 151 millions à 146 millions d'euros, sous l'effet d'une hausse du taux d'actualisation qui passe de 5,56 à 5,93 % et d'un périmètre différent (consommation foncière pour des projets en développement partiellement compensé par le retour de foncier en réserve).

Il ressort des valorisations externes les principaux rendements immédiats de l'immobilier de placement présentés ci-dessous :

(en millions d'euros)	**Au 31/12/2016**	Au 31/12/2015	Taux de rendement immédiat
Bâtiments			
Bureaux Paris-Charles de Gaulle	332	302	6,5 % – 9,0 %
Cargo Paris-Charles de Gaulle	358	320	8,0 % – 10,0 %
Hangars Paris-Charles de Gaulle	86	80	9,0 % – 13,0 %
Hangars/fret Paris-Orly	117	110	10,0 % – 20,0 %
Activité Paris-Orly et Charles de Gaulle	27	62	7,0 % – 12,0 %
Paris-Le Bourget	110	63	7,0 % – 13,0 %
TOTAL DES BÂTIMENTS LOUÉS AUX EXTERNES	**1 030**	**937**	
Terrains loués			
Bureaux Paris-Charles de Gaulle	86	80	6,0 % – 7,5 %
Cargo Paris-Charles de Gaulle	322	320	6,0 % – 8,0 %
Hangars Paris-Charles de Gaulle	115	120	8,0 % – 10,0 %
Hôtels/commerces Paris-Orly et Charles de Gaulle	262	220	4,0 % – 6,5 %
Hangars/fret Paris-Orly	55	45	13,0 % – 16,0 %
Logistique/activité Paris-Orly et Charles de Gaulle	225	225	6,0 % – 9,0 %
Paris-Le Bourget et AAG	111	140	5,0 % – 8,0 %
TOTAL DES TERRAINS LOUÉS AUX EXTERNES	**1 176**	**1 150**	

6.3.3 Informations complémentaires

La loi du 20 avril 2005 prévoit que dans le cas où serait prononcée la fermeture, partielle ou totale, à la circulation aérienne d'un des aérodromes exploité par Groupe ADP, un pourcentage d'au moins 70 % de la différence existant entre, d'une part, la valeur vénale à cette date des immeubles situés dans l'enceinte de cet aérodrome qui ne sont plus affectés au service public aéroportuaire et, d'autre part, la valeur de ces immeubles à la date où ils lui ont été attribués, majorée des coûts liés à leur remise en état et à la fermeture des installations aéroportuaires soit versé à l'État. Cette disposition concerne notamment les Aérodromes d'aviation générale.

Par ailleurs, les montants comptabilisés en résultat au titre des loyers externes des immeubles de placement se sont élevés en 2016 à 185 millions d'euros. Les charges refacturées représentent 11 % des loyers externes facturés.

NOTE 7 CAPITAUX PROPRES ET RÉSULTAT PAR ACTION

7.1 Capitaux propres

Les capitaux propres se décomposent de la manière suivante :

(en millions d'euros)	Capital	Primes liées au capital	Actions propres	Résultats non distribués	Autres éléments de capitaux propres	**Part Groupe**	Intérêts minoritaires	**Total**
Situation au 31/12/2016	**297**	**543**	**(12)**	**3 541**	**(85)**	**4 284**	**7**	**4 291**

7.1.1 Capital

Le capital d'Aéroports de Paris SA s'élève à 296 881 806 euros. Il est divisé en 98 960 602 actions de 3 euros chacune, entièrement libérées et n'a fait l'objet d'aucune modification au cours de l'exercice 2016.

Ce capital est assorti d'une prime d'émission de 542 747 milliers d'euros résultant de l'augmentation réalisée en 2006.

7.1.2 Actions propres

Les titres auto-détenus par le Groupe sont comptabilisés en déduction des capitaux propres pour leur coût d'acquisition. Les éventuels profits ou pertes liés à l'achat, la vente ou l'annulation de titres auto-détenus sont comptabilisés directement en capitaux propres sans affecter le résultat.

Dans le cadre du plan d'actionnariat salarié décidé en 2015, Aéroports de Paris SA a procédé à la cession de 286 999 actions sur la période relative au volet d'offre d'acquisitions d'actions du plan. S'agissant du volet d'attributions d'actions gratuites, il a été procédé à des attributions gratuites d'actions à l'ensemble des salariés d'Aéroports de Paris SA et des filiales adhérentes du plan d'épargne groupe à raison de 12 actions par salarié soit un total de 114 631 actions. Par ailleurs dans le cadre de son contrat de liquidité et conformément à l'autorisation donnée par les actionnaires lors de l'assemblée générale ordinaire du 3 mai 2016, la Société a procédé au cours de la période au rachat de 265 452 actions et à la vente de 265 952 actions.

Ainsi, le nombre d'actions auto-détenues qui était de 500 au 31 décembre 2015 est nul au 31 décembre 2016 au titre de ce contrat.

7.1.3 Autres éléments de capitaux propres

L'évolution des autres éléments de capitaux propres est la suivante :

(en millions d'euros)	Situation au 01/01/2015	Résultat global – 2015	Situation au 31/12/2015	Résultat global – 2016	**Situation au 31/12/2016**
Écarts de conversion	1	2	3	1	4
Écarts actuariels [1]	(100)	16	(84)	(10)	(94)
Réserve de juste valeur	(1)	1	-	5	5
TOTAL	**(100)**	**19**	**(81)**	**(4)**	**(85)**

[1] *Pertes cumulées au titre des écarts actuariels nets d'impôt différé.*

7.1.4 Résultats non distribués

Les résultats non distribués s'analysent comme suit :

(en millions d'euros)	**Au 31/12/2016**	Au 31/12/2015
Réserves de la société mère Aéroports de Paris :		
◇ Réserve légale	30	30
◇ Autres réserves	863	863
◇ Report à nouveau	987	848
Réserves consolidées	1 226	1 219
Résultat de la période (attribuable aux propriétaires de la société mère)	435	430
TOTAL	**3 541**	**3 390**

7.1.5 Dividendes versés

Les dividendes versés se sont élevés à :

- 258 millions d'euros en 2016 (dont 69 millions d'euros d'acomptes versés en 2015), soit 2,61 euros par action, conformément à la 3e résolution de l'AGO du 3 mai 2016 ;
- 241 millions d'euros en 2015, soit 2,44 euros par action, conformément à la 3e résolution de l'AGO du 18 mai 2015.

7.1.6 Dividendes proposés

Le montant des dividendes proposés avant l'autorisation de la publication des états financiers et non comptabilisés en tant que distribution aux porteurs de capitaux propres dans les comptes 2016, s'élève à 261 millions d'euros soit 2,64 euros par action.

Le conseil d'administration du Groupe ADP a décidé la mise en œuvre d'une politique d'acompte sur dividende en numéraire jusqu'à l'exercice se terminant le 31 décembre 2020. Pour l'exercice 2016, cet acompte sur dividende s'élève à hauteur de 69 millions d'euros, soit un montant par action de 0,70 euro. Le détachement du coupon de l'acompte sur dividende est intervenu le 7 décembre 2016 et la mise en paiement de l'acompte sur dividende au titre de 2016 est intervenue le 9 décembre 2016.

La 2e loi de finances rectificative pour 2012 a instauré en France une contribution additionnelle à l'impôt sur les sociétés de 3 % assise sur les revenus distribués. Le montant de l'impôt sur les sociétés additionnel associé à la distribution représente 8 millions d'euros.

7.1.7 Résultat par action

Le calcul du résultat par action s'établit ainsi :

	2016	2015
Nombre moyen pondéré d'actions en circulation (hors actions propres)	98 932 700	98 959 402
Résultat net des activités poursuivies attribuable aux propriétaires de la société mère *(en millions d'euros)*	435	430
Résultat de base par action *(en euros)*	**4,40**	**4,35**
Résultat dilué par action *(en euros)*	**4,40**	**4,35**
Résultat de la période attribuable aux propriétaires de la société mère *(en millions d'euros)*	435	430
Résultat de base par action *(en euros)*	**4,40**	**4,35**
Résultat dilué par action *(en euros)*	**4,40**	**4,35**

Le résultat de base correspond au résultat attribuable aux porteurs de capitaux propres de la société mère.

Le nombre moyen pondéré d'actions correspond au nombre d'actions composant le capital de la société mère, minoré des actions propres détenues en moyenne au cours de la période, soit 1 200 au 31 décembre 2015 et 27 902 au 31 décembre 2016.

Il n'existe aucun instrument de capitaux propres à effet dilutif.

NOTE 8 AUTRES PROVISIONS ET AUTRES PASSIFS NON COURANTS

8.1 Autres provisions

Les autres provisions constituées par le Groupe ADP concernent essentiellement des litiges commerciaux et sociaux, ainsi que des risques pays, fiscaux et environnementaux. Une provision est constatée dès lors qu'il existe un passif dont l'échéance ou le montant est incertain. Elle est comptabilisée si les trois conditions suivantes sont satisfaites :

- le Groupe a une obligation actuelle juridique ou implicite résultant d'un événement passé ;
- il est probable qu'une sortie de ressources représentatives d'avantages économiques soit nécessaire pour éteindre l'obligation ;
- le montant de l'obligation peut être estimé de façon fiable.

Les autres provisions ont évolué comme suit :

(en millions d'euros)	Litiges	Autres provisions	2016	Litiges	Autres provisions	2015
Provisions au 1er janvier	**19**	**64**	**83**	**16**	**74**	**90**
Augmentations	**1**	**20**	**21**	**5**	**21**	**26**
◇ Dotations	1	20	21	5	12	17
◇ Autres augmentations	-	-	-	-	9	9
Diminutions	**(5)**	**(30)**	**(35)**	**(2)**	**(31)**	**(33)**
◇ Provisions utilisées	(1)	(15)	(16)	-	(21)	(21)
◇ Provisions devenues sans objet	(4)	(15)	(19)	(2)	(10)	(12)
Provisions à la clôture	**15**	**54**	**69**	**19**	**64**	**83**
Dont						
◇ Part non courante	15	31	46	19	34	53
◇ Part courante	-	23	23	-	30	30

Suite à l'ouverture d'un Plan de Départs Volontaires en 2013 et en application des règles comptables, telles que définies par les normes IAS 19 et IAS 37, une provision a été constituée fin 2013 pour 43 millions d'euros. La provision relative à ce plan a fait l'objet d'une reprise de provision de 7 millions d'euros portant le solde de la provision à 3 millions d'euros au 31 décembre 2016. Les provisions pour litiges concernent divers litiges fournisseurs, des litiges sociaux et des litiges commerciaux.

Les autres provisions comprennent notamment des provisions pour risques Clients et Fournisseurs.

Les informations relatives aux passifs éventuels sont décrites en note 16.

8.2 Autres passifs non courants

Les éléments présentés en autres passifs non courants comprennent :

- ◇ les subventions d'investissement. En application de l'option offerte par la norme IAS 20, elles sont comptabilisées au passif et sont reprises au résultat au même rythme que les amortissements des immobilisations afférentes ;
- ◇ les revenus des contrats client comptabilisés en produits constatés d'avance ;
- ◇ la dette liée aux options de vente accordée aux intérêts minoritaires.

En application de la norme IAS 32, cette dette est évaluée initialement sur la base de la valeur actuelle du prix d'exercice de l'option de vente. La contrepartie de cette dette est une diminution de la valeur comptable des intérêts minoritaires. L'écart entre la valeur actuelle du prix d'exercice et cette valeur comptable est comptabilisée dans les capitaux propres part Groupe en autres réserves. Ultérieurement, cette dette est réévaluée à chaque fin de période par contrepartie du résultat.

Les autres passifs non courants se décomposent ainsi à la clôture de la période :

(en millions d'euros)	Au 31/12/2016	Au 31/12/2015
Subventions d'investissement	43	42
Dette liée à l'option de vente des minoritaires	11	11
Produits constatés d'avance	71	64
TOTAL	**125**	**117**

La dette liée à l'option de vente des minoritaires concerne Ville Aéroportuaire Immobilier 1 dont la levée d'option est fin 2023.

Les produits constatés d'avance à plus d'un an comprennent principalement :

- ◇ la location à Air France du terminal T2G, soit 28 millions d'euros au 31 décembre 2016 (31 millions d'euros au 31 décembre 2015) ;
- ◇ le bail à construction SCI Aéroville, soit 26 millions d'euros au 31 décembre 2016 (23 millions d'euros au 31 décembre 2015).

NOTE 9 INFORMATIONS RELATIVES À LA GESTION DES RISQUES FINANCIERS

9.1 Gestion du risque financier

9.1.1 Introduction

Outre les instruments dérivés, les principaux passifs financiers du Groupe sont constitués d'emprunts et de découverts bancaires, d'obligations, de dettes de location financement, de dettes fournisseurs et de contrats de 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 crédit ;
- le risque de liquidité ;
- le risque de marché.

Cette note présente des informations sur l'exposition du Groupe à chacun des risques ci-dessus, ses objectifs, sa politique et ses procédures de mesure et de gestion des risques, ainsi que sa gestion du capital. Des informations quantitatives figurent à d'autres endroits dans les états financiers consolidés.

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

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

CLIENTS ET AUTRES DÉBITEURS

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

L'exposition du Groupe au risque de crédit est influencée principalement par les caractéristiques individuelles des clients. Environ 25 % des produits du Groupe se rattachent à des prestations avec son principal client.

Les éléments quantitatifs concernant les créances commerciales ainsi que l'antériorité des créances courantes sont précisés au 4.5.

Le Groupe détermine un niveau de dépréciation qui représente son estimation des pertes encourues relatives aux créances clients et autres débiteurs ainsi qu'aux placements.

PLACEMENTS

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

GARANTIES

Il existe des garanties accordées par le Groupe au titre de la bonne exécution de ses contrats internationaux. (*cf.* note 15).

9.1.2 Risque de marché

Le risque de marché correspond au risque que des variations de prix de marché, tels que les cours de change, les taux d'intérêt et les prix des instruments de capitaux propres, affectent le résultat du Groupe ou la valeur des instruments financiers détenus. La gestion du risque de marché a pour objectif de gérer et contrôler les expositions au risque de marché dans des limites acceptables, tout en optimisant le couple rentabilité/risque. Les analyses de sensibilité aux risques de taux et au risque de change sont présentées au paragraphe 9.5.3.

9.2 Gestion du capital

La politique du Groupe consiste à maintenir une base de capital solide, afin de préserver la confiance des investisseurs, des créanciers et du marché et de soutenir le développement futur de l'activité.

Le *Gearing* est passé de 64 % fin 2015 à 63 % fin 2016.

Durant l'exercice, le Groupe n'a pas modifié sa politique en matière de gestion du capital.

Occasionnellement, le Groupe achète ses propres actions sur le marché pour animer la liquidité des titres. Le rythme de ces achats dépend des cours sur le marché.

Le conseil d'administration veille au niveau des dividendes versés aux porteurs d'actions ordinaires.

À ce jour, les membres du personnel détiennent 1,87 % des actions ordinaires.

Ni la société, ni ses filiales ne sont soumises, en vertu de règles extérieures, à des exigences spécifiques.

9.3 Résultat financier

Le résultat financier net comprend les intérêts à payer sur les emprunts calculés en utilisant la méthode du taux d'intérêt effectif, les intérêts à recevoir sur les placements, les intérêts sur les passifs sociaux résultant des régimes à prestations définies, les profits et pertes de change et les profits et pertes sur les instruments de couverture qui sont comptabilisés dans le compte de résultat.

L'analyse du résultat financier s'établit ainsi respectivement en 2016 et 2015 :

(en millions d'euros)	Produits financiers	Charges financières	Résultat financier 2016
Charges brutes d'intérêt liées à l'endettement	-	(113)	(113)
Résultat des dérivés de taux	16	(10)	6
Coût de l'endettement financier brut	**16**	**(123)**	**(107)**
Produits de trésorerie et d'équivalents de trésorerie	2	-	2
Coût de l'endettement financier net	**18**	**(123)**	**(105)**
Gains et pertes nets de change	5	(8)	(3)
Dépréciations et provisions	1	(8)	(7)
Autres	1	(2)	(1)
Autres produits et charges financiers	**8**	**(18)**	**(10)**
Charges financières nettes	**26**	**(141)**	**(115)**

(en millions d'euros)	Produits financiers	Charges financières	Résultat financier 2015
Charges brutes d'intérêt liées à l'endettement	-	(116)	(116)
Résultat des dérivés de taux	21	(15)	6
Coût de l'endettement financier brut	**21**	**(131)**	**(110)**
Produits de trésorerie et d'équivalents de trésorerie	2	-	2
Coût de l'endettement financier net	**23**	**(131)**	**(108)**
Gains et pertes nets de change	15	(11)	4
Dépréciations et provisions	4	(10)	(6)
Autres	5	(1)	4
Autres produits et charges financiers	**24**	**(22)**	**2**
Charges financières nettes	**47**	**(153)**	**(106)**

Les gains et pertes par catégories d'instruments financiers se présentent ainsi :

(en millions d'euros)	**2016**	2015
Produits, charges, profits et pertes sur dettes au coût amorti	**(107)**	**(110)**
Charges d'intérêts sur dettes évaluées au coût amorti	(113)	(116)
Intérêts nets sur les dérivés qualifiés de couverture de flux de trésorerie	-	-
Intérêts nets sur les dérivés qualifiés de couverture de juste valeur	4	3
Variation de valeur des dérivés qualifiés de couverture de juste valeur	(3)	17
Variation de valeur des dettes financières couvertes en juste valeur	5	(14)
Profits et pertes sur instruments financiers en juste valeur par le résultat	**1**	**3**
Profits sur équivalents de trésorerie (option de juste valeur)	1	3
Profits et pertes sur actifs disponibles à la vente	**1**	**3**
Plus (moins-values) de cessions	(1)	-
Dotations nettes de reprise	2	3
Autres profits et pertes sur prêts, créances et dettes au coût amorti	**(1)**	**7**
Gains et pertes nets de change	(1)	4
Autres profits nets	-	3
Dotations financières aux provisions pour engagements sociaux	**(9)**	**(9)**
Dotations financières aux provisions pour engagements sociaux	(9)	(9)
TOTAL DES GAINS NETS (PERTES NETTES) RECONNUS EN RÉSULTAT	**(115)**	**(106)**
TOTAL DES GAINS NETS (PERTES NETTES) RECONNUS DIRECTEMENT EN CAPITAUX PROPRES	**-**	**-**

9.4 Dettes financières

Les emprunts et autres passifs porteurs d'intérêts sont initialement enregistrés pour leur juste valeur qui correspond au montant reçu, diminué des coûts de transaction directement attribuables aux emprunts concernés comme les primes et frais d'émission. Ces emprunts sont ensuite comptabilisés selon la méthode du coût amorti en utilisant le taux d'intérêt effectif de l'emprunt.

Le taux effectif correspond au taux qui permet d'obtenir la valeur comptable d'un emprunt à l'origine en actualisant ses flux futurs estimés.

De même, les dettes fournisseurs sont évaluées à leur juste valeur lors de la comptabilisation initiale, puis au coût amorti.

Les dettes financières dont l'échéance est supérieure à un an sont présentées en dettes financières non courantes. Les dettes financières dont la date de remboursement est inférieure à un an sont présentées en dettes financières courantes.

9.4.1 Détail des emprunts et dettes financières

Les emprunts et dettes financières s'analysent ainsi à la clôture :

(en millions d'euros)	**Au 31/12/2016**	Part non courante	Part courante	Au 31/12/2015	Part non courante	Part courante
Emprunts obligataires	3 868	3 679	189	3 869	3 869	-
Emprunts bancaires	517	517	-	517	517	-
Autres emprunts et dettes assimilées	28	25	3	25	23	2
Emprunts et dettes financières hors intérêts courus et dérivés	**4 413**	**4 221**	**192**	**4 411**	**4 409**	**2**
Intérêts courus non échus	71	-	71	71	-	71
Instruments financiers dérivés passif	20	18	2	19	17	2
TOTAL EMPRUNTS ET DETTES FINANCIÈRES	**4 504**	**4 239**	**265**	**4 501**	**4 426**	**75**

9.4.2 Endettement financier net

L'endettement financier net tel que défini par le Groupe ADP correspond aux montants figurant au passif du bilan sous les postes emprunts et dettes financières à long terme et emprunts et dettes financières à court terme, la dette liée à l'option de vente des minoritaires, diminués des instruments dérivés actif, des créances et comptes-courants sur des entreprises mises en équivalence et de la trésorerie et équivalents de trésorerie.

Cet endettement financier net se présente ainsi à la clôture :

(en millions d'euros)	**Au 31/12/2016**	**Part non courante**	**Part courante**	**Au 31/12/2015 [1]**	**Part non courante**	**Part courante**
Emprunts et dettes financières	**4 504**	**4 239**	**265**	**4 501**	**4 426**	**75**
Instruments financiers dérivés actif	91	31	60	96	88	8
Créances et comptes-courants sur des entreprises mises en équivalence	58	10	48	55	8	47
Trésorerie et équivalents de trésorerie	1 657	-	1 657	1 734	-	1 734
Dette liée à l'option de vente des minoritaires	(11)	(11)	-	(11)	(11)	-
Endettement financier net	**2 709**	**4 209**	**(1 500)**	**2 627**	**4 341**	**(1 714)**
Gearing	*63 %*			*64 %*		

[1] *Chiffres retraités tels que décrits dans la note 4.1 et retraité en 2015 pour tenir compte de la dette liée à l'option de vente des minoritaires désormais intégrée pour le calcul de l'endettement financier net.*

9.4.3 Détail des emprunts obligataires et bancaires

Les emprunts obligataires et bancaires s'analysent ainsi :

(en millions d'euros)	**Valeur nominale**	**Taux nominal**	**Taux effectif avant prise en compte des couvertures de juste valeur**	**Valeur de la dette en coût amorti**	**Incidence des couvertures de juste valeur**	**Valeur au bilan au 31/12/2016**	**Juste valeur au 31/12/2016**
Emprunts obligataires							
ADP CHF 200 M 2010-2017	186	2,5 %	Eur 3M + marge	186	3	189	187
ADP 2012-2019	300	2,375 %	2,476 %	299	-	299	318
ADP 2010-2020	500	3,886 %	3,95 %	491	-	491	567
ADP 2011-2021	400	4,0 %	4,064 %	399	12	411	474
ADP 2011-2022	400	3,875 %	3,985 %	398	-	398	478
ADP 2015-2023	500	1,50 %	1,524 %	498	-	498	540
ADP 2012-2024	500	3,125 %	3,252 %	496	-	496	602
ADP 2014-2025	500	1,50 %	1,609 %	493	-	493	542
ADP 2013-2028	600	2,75 %	2,846 %	593	-	593	731
TOTAL	**3 886**			**3 853**	**15**	**3 868**	**4 439**
Emprunts bancaires							
BEI 2003-2018	100	Eur 3M + marge	Eur 3M + marge	100	-	100	100
BEI 2004-2019	220	Eur 3M + marge	Eur 3M + marge	220	-	220	221
BEI 2004-2020	30	Eur 3M + marge	Eur 3M + marge	30	-	30	30
BEI 2005-2020	130	Eur 3M + marge	Eur 3M + marge	130	-	130	131
Autres	37			37	-	37	42
TOTAL	**517**			**517**	**-**	**517**	**524**

La juste valeur (M-To-M) est une valeur calculée par actualisation des flux futurs hors coupon couru. Cette valeur ne tient pas compte du spread de crédit d'Aéroports de Paris SA.

9.5 Instruments financiers

Instruments financiers dérivés

Dans le cadre de la gestion du risque de taux de sa dette à moyen et long terme, le Groupe utilise des instruments financiers dérivés, constitués d'opérations d'échange de taux d'intérêt (*swaps* et *cross currency swaps*) principalement adossés à des lignes d'emprunts obligataires ou de prêts bancaires.

Ces swaps de taux d'intérêts sont initialement et ultérieurement évalués au bilan à leur juste valeur. La variation de juste valeur des instruments dérivés est enregistrée en contrepartie du résultat sauf dans les cas particuliers de la comptabilité de couverture exposés ci-dessous.

Lorsque l'instrument financier peut être qualifié d'instrument de couverture, ces instruments sont évalués et comptabilisés conformément aux critères de la comptabilité de couverture de la norme IAS 39 :

- si l'instrument dérivé est désigné comme couverture de flux de trésorerie, la variation de la valeur de la partie efficace du dérivé est enregistrée dans les autres éléments du résultat global et présentée dans les réserves de juste valeur au sein des capitaux propres. Elle est reclassée en résultat lorsque l'élément couvert est lui-même comptabilisé en résultat. En revanche, la partie inefficace du dérivé est enregistrée directement en résultat. Lorsque l'élément couvert est une émission de dette future, le reclassement en résultat est effectué sur la durée de vie de la dette, une fois celle-ci émise. Lorsque la transaction prévue se traduit par la comptabilisation d'un actif ou d'un passif non financier, les variations cumulées de la juste valeur de l'instrument de couverture précédemment enregistrées en capitaux propres sont intégrées dans l'évaluation initiale de l'actif ou du passif concerné ;
- si l'instrument dérivé est désigné comme couverture de juste valeur, la variation de valeur du dérivé et la variation de valeur de l'élément couvert attribuable au risque couvert sont enregistrées en résultat au cours de la même période ;
- une couverture de change d'un investissement net dans une entité étrangère est comptabilisée de la même manière qu'une couverture de flux de trésorerie. Les variations de la juste valeur de l'instrument de couverture sont comptabilisées en capitaux propres pour ce qui concerne la partie efficace de la relation de couverture, tandis que les variations de la juste valeur relative à la partie inefficace de la couverture sont constatées en résultat financier. Lorsque l'investissement dans l'entité étrangère est cédé, toutes les variations de la juste valeur de l'instrument de couverture précédemment comptabilisées en capitaux propres sont transférées au compte de résultat.

La comptabilité de couverture est applicable si la relation de couverture est clairement définie et documentée à la date de sa mise en place et si l'efficacité de la relation de couverture est démontrée de façon prospective et rétrospective dès son origine puis à chaque arrêté comptable.

Les instruments dérivés sont présentés au bilan intégralement à l'actif en Autres actifs financiers courants ou au passif en Emprunts et dettes financières à court terme, ces dérivés étant résiliables à tout moment moyennant le versement ou l'encaissement d'une soulte correspondant à leur juste valeur.

Juste valeur des instruments financiers

- Méthode de calcul de la juste valeur

La meilleure indication de juste valeur d'un contrat est le prix qui serait convenu entre un acheteur et un vendeur libres de contracter et opérant aux conditions de marché. En date de négociation, il s'agit généralement du prix de transaction. Par la suite, l'évaluation du contrat doit être fondée sur des données de marché observables qui fournissent l'indication la plus fiable de la juste valeur d'un instrument financier :

- flux futurs actualisés pour les emprunts obligataires et bancaires ;
- prix cotés sur un marché organisé pour les titres de participation cotés et non consolidés ;
- valeur de marché pour les instruments de change et de taux, évalués par actualisation du différentiel de cash-flow futurs ou en obtenant des cotations de la part d'établissements financiers tiers.

La juste valeur des contrats de vente à terme de devises correspond à la différence entre les montants de devises convertis aux cours contractuellement fixés pour chaque échéance et les montants de ces devises convertis au taux *forward* pour ces mêmes échéances.

La juste valeur d'un instrument financier doit refléter les risques de non-performance : le risque de crédit de la contrepartie (*Credit Valuation Adjustment* – CVA) et le risque de crédit propre d'Groupe (*Debit Valuation Adjustment* – DVA). Pour les instruments dérivés, le Groupe a choisi de déterminer la CVA en utilisant un modèle mixte incluant des données de marché – utilisation des *spreads* CDS (*Credit Default Swap*) des contreparties – et des données statistiques historiques.

9.5.1 Catégories d'actifs et de passifs financiers

		Ventilation par catégories d'instruments financiers						
		Juste valeur					Instruments dérivés de couverture	
(en millions d'euros)	**Au 31/12/2016**	Option JV [1]	Trading [2]	Actifs disponibles à la vente	Prêts et créances	Dettes au coût amorti	de juste valeur	de flux futurs
Autres actifs financiers non courants	125	-	31	19	75	-	-	-
Clients et comptes rattachés	548	-	-	-	548	-	-	-
Autres créances [3]	41	-	-	-	41	-	-	-
Autres actifs financiers courants	129	-	4	-	69	-	56	-
Trésorerie et équivalents de trésorerie	1 657	1 657	-	-	-	-	-	-
TOTAL DES ACTIFS FINANCIERS	**2 500**	**1 657**	**35**	**19**	**733**	**-**	**56**	**-**
Emprunts et dettes financières à long terme	4 239	-	18	-	-	4 221	-	-
Fournisseurs et comptes rattachés	472	-	-	-	-	472	-	-
Autres dettes [3]	169	-	-	-	-	169	-	-
Emprunts et dettes financières à court terme	265	-	2	-	-	263	-	-
TOTAL DES PASSIFS FINANCIERS	**5 145**	**-**	**20**	**-**	**-**	**5 125**	**-**	**-**

[1] *Désignés comme tel à l'origine.*
[2] *Désignés comme détenus à des fins de transaction.*
[3] *Les autres créances et autres dettes excluent tous les comptes qui ne constituent pas, au sens d'IAS 32, des droits et obligations contractuels, tels que les créances et dettes fiscales et sociales.*

		Ventilation par catégories d'instruments financiers						
		Juste valeur					Instruments dérivés de couverture	
(en millions d'euros)	Au 31/12/2015 [1]	Option JV [2]	Trading [3]	Actifs disponibles à la vente	Prêts et créances	Dettes au coût amorti	de juste valeur	de flux futurs
Autres actifs financiers non courants	179	-	33	17	74	-	55	-
Clients et comptes rattachés	516	-	-	-	516	-	-	-
Autres créances [4]	53	-	-	-	53	-	-	-
Autres actifs financiers courants	67	-	4	-	59	-	4	-
Trésorerie et équivalents de trésorerie	1 734	1 734	-	-	-	-	-	-
TOTAL DES ACTIFS FINANCIERS	**2 549**	**1 734**	**37**	**17**	**702**	**-**	**59**	**-**
Emprunts et dettes financières à long terme	4 426	-	17	-	-	4 409	-	-
Fournisseurs et comptes rattachés	457	-	-	-	-	457	-	-
Autres dettes [4]	174	-	-	-	-	174	-	-
Emprunts et dettes financières à court terme	75	-	2	-	-	73	-	-
TOTAL DES PASSIFS FINANCIERS	**5 132**	**-**	**19**	**-**	**-**	**5 113**	**-**	**-**

[1] *Chiffres retraités tels que décrits dans la note 4.1.*
[2] *Désignés comme tel à l'origine.*
[3] *Désignés comme détenus à des fins de transaction.*
[4] *Les autres créances et autres dettes excluent tous les comptes qui ne constituent pas, au sens d'IAS 32, des droits et obligations contractuels, tels que les créances et dettes fiscales et sociales.*

La juste valeur des actifs et passifs s'avère généralement très proche des valeurs bilantielles, les valeurs comptables correspondant quasi systématiquement à une approximation raisonnable de cette juste valeur.

Dans le cadre de la détermination de la juste valeur des dérivés actifs, le risque de contrepartie (*Crédit Valuation Adjustment* – CVA) a été calculé au 31 décembre 2016 et son impact est jugé non significatif.

9.5.2 Hiérarchie des justes valeurs

Hiérarchie des justes valeurs

La norme IFRS 13 « Évaluation à la juste valeur » établit une hiérarchie des justes valeurs et distingue trois niveaux :

- niveau 1 : juste valeur fondée sur les cours de marchés actifs pour le même instrument (sans modification ni reconditionnement). Ce niveau s'applique principalement aux valeurs mobilières de placement dont les cours sont communiqués par l'Autorité des marchés financiers ;
- niveau 2 : juste valeur fondée sur les cours de marchés actifs pour des actifs ou passifs semblables et les techniques de valorisation dont toutes les données importantes sont fondées sur des informations de marché observables. Ce niveau s'applique principalement aux instruments dérivés dont les valorisations sont fournies par Bloomberg ;
- niveau 3 : juste valeur fondée sur les techniques de valorisation dont les données importantes ne sont pas toutes fondées sur des informations de marché observables. À ce jour, ce niveau ne trouve pas à s'appliquer au sein du Groupe pour l'évaluation des instruments financiers.

Les justes valeurs des instruments financiers sont hiérarchisées de la manière suivante en 2016 et 2015 :

	Au 31/12/2016		Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3
(en millions d'euros)	Valeur au bilan	Juste valeur	Prix cotés sur des marchés actifs	Prix basés sur des données observables	Prix basés sur des données non observables
Actif					
Actifs disponibles à la vente	19	19	-	19	-
Prêts et créances hors créances de location financement bailleur	120	120	-	120	-
Instruments dérivés	91	91	-	91	-
Trésorerie et équivalents de trésorerie	1 657	1 657	1 657	-	-
Passif					
Emprunts obligataires	3 868	4 439	-	4 439	-
Emprunts bancaires	517	524	-	524	-
Autres emprunts et dettes assimilées	28	28	-	28	-
Intérêts sur emprunts	71	71	-	71	-
Instruments dérivés	20	20	-	20	-

	Au 31/12/2015 [1]		Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3
(en millions d'euros)	Valeur au bilan	Juste valeur	Prix cotés sur des marchés actifs	Prix basés sur des données observables	Prix basés sur des données non observables
Actif					
Actifs disponibles à la vente	18	18	-	18	-
Prêts et créances hors créances de location financement bailleur	110	110	-	110	-
Instruments dérivés	96	96	-	96	-
Trésorerie et équivalents de trésorerie	1 734	1 734	1 734	-	-
Passif					
Emprunts obligataires	3 869	4 416	-	4 416	-
Emprunts bancaires	517	525	-	525	-
Autres emprunts et dettes assimilées	25	26	-	26	-
Intérêts sur emprunts	71	71	-	71	-
Instruments dérivés	19	19	-	19	-

[1] *Chiffres retraités tels que décrits dans la note 4.1.*

9.5.3 Analyse des risques liés aux instruments financiers

RISQUES DE TAUX

En complément de sa capacité d'autofinancement, le Groupe a recours à l'endettement pour financer son programme d'investissement.

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

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

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

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

La répartition des dettes financières taux fixe/taux variable est la suivante :

	Au 31/12/2016			Au 31/12/2015		
(en millions d'euros)	Avant couverture	Après couverture	%	Avant couverture	Après couverture	%
Taux fixe	4 003	3 814	85 %	4 000	3 808	85 %
Taux variable	481	670	15 %	482	674	15 %
Emprunts et dettes financières hors dérivés	**4 484**	**4 484**	**100 %**	**4 482**	**4 482**	**100 %**

Analyse de sensibilité de la juste valeur pour les instruments à taux fixe :

Aéroports de Paris SA est soumis à la variabilité des charges futures sur la dette à taux variable. Une variation des taux d'intérêt à la date de clôture aurait eu pour conséquence une hausse (diminution) des capitaux propres et du résultat à hauteur des montants indiqués ci-dessous. Pour les besoins de cette analyse, toutes les autres variables, en particulier les cours de change, sont supposées rester constantes.

Au 31 décembre 2016, Aéroports de Paris SA détient des instruments financiers dérivés de taux et de change (*swaps* et *cross-currency swaps*) pour une juste valeur de 91 millions d'euros figurant à l'actif dans les autres actifs financiers et 20 millions d'euros figurant au passif dans les emprunts et dettes financières.

Les montants notionnels des dérivés qualifiés de couverture de juste valeur s'analysent ainsi :

(en millions d'euros)	Échéances inférieures à 1 an	Échéances entre 1 et 5 ans	Échéances supérieures à 5 ans	Au 31/12/2016	Juste valeur
Dérivés qualifiés de couverture de juste valeur	135		-	135	56
Dérivés qualifiés de couverture de flux de trésorerie	-	-	-	-	-
Dérivés non qualifiés de couverture	-	400	-	400	15
TOTAL	**135**	**400**	**-**	**535**	**71**

Le portefeuille de dérivés non qualifiés de couverture est exclusivement constitué de swaps retournés figeant une marge fixe. Cette partie de portefeuille de dérivés est donc très peu sensible à la variation des taux d'intérêt. Une baisse instantanée des taux d'intérêt de 1 % au 31 décembre 2016 n'entraînerait pas de hausse significative de la juste valeur des dérivés.

RISQUES DE CHANGE

D'une façon générale, le Groupe est peu exposé aux risques de change. Les monnaies dans lesquelles les transactions sont essentiellement libellées sont l'euro et l'USD, ainsi que quelques devises du golfe persique liées au dollar américain par une parité fixe, telles que le rial saoudien, le dirham des Émirats arabes unis et le rial omanais.

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

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

La répartition des actifs et passifs financiers par devises est la suivante après prise en compte de l'effet des swaps de change et de taux adossés à l'emprunt obligataire émis en francs suisses :

(en millions d'euros)	**Au 31/12/2016**	Euro	USD	AED	JOD	Autres devises
Autres actifs financiers non courants	125	93	27	-	1	4
Clients et comptes rattachés	548	506	1	5	12	24
Autres créances [1]	41	41	-	-	-	-
Autres actifs financiers courants	129	129	-	-	-	-
Trésorerie et équivalents de trésorerie	1 657	1 626	16	2	3	10
TOTAL DES ACTIFS FINANCIERS	**2 500**	**2 395**	**44**	**7**	**16**	**38**
Emprunts et dettes financières à long terme	4 239	4 239	-	-	-	-
Fournisseurs et comptes rattachés	472	463	3	2	-	4
Autres dettes*	169	166	-	1	1	1
Emprunts et dettes financières à court terme	265	265	-	-	-	-
TOTAL DES PASSIFS FINANCIERS	**5 145**	**5 133**	**3**	**3**	**1**	**5**

[1] *Les autres créances et autres dettes excluent tous les comptes qui ne constituent pas, au sens d'IAS 32, des droits et obligations contractuels, tels que les créances et dettes fiscales et sociales.*

Les autres devises portent principalement sur le rial d'Oman (OMR).

Les cours de change utilisés pour la conversion des états financiers des filiales, co-entreprises et entreprises associées étrangères sont les suivants :

	Au 31/12/2016		Au 31/12/2015	
	Cours de clôture	**Cours moyen**	**Cours de clôture**	**Cours moyen**
Dollar des États-Unis (USD)	0,95648	0,90380	0,91617	0,90136
Peso mexicain (MXN)	0,04637	0,04844	0,05339	0,05694
Peso mexicain (MXN) [1]	0,04959	0,04889	0,05339	0,05694
Nouvelle Livre turque (TRY)	0,27223	0,29948	0,31531	0,33239
Dinar jordanien (JOD)	1,35099	1,27540	1,29216	1,27168
Dinar libyen (LYD)	0,66379	0,66111	0,65863	0,66098
Dirham marocain (MAD)	0,09414	0,09216	0,09266	0,09247
Dirham marocain (MAD) [2]	0,09227	0,09249	0,09266	0,09247
Kuna croate (HRK)	0,13243	0,13275	0,13067	0,13137
Yuan chinois (CNY)	0,13756	0,13608	0,14204	0,14349
Peso chilien (CLP)	0,00142	0,00134	0,00132	0,00138
Ariary (MGA)	0,00029	0,00028	0,00029	0,00029
Roupie mauricienne (MUR)	0,02661	0,02543	0,02536	0,02570

[1] *Taux figé à fin octobre 2016 dans le cadre de la cession de participation dans l'opérateur aéroportuaire mexicain OMA.*
[2] *Taux figé à fin février 2016 dans le cadre de la cession de la société Cires Télécom.*

RISQUES DE LIQUIDITÉ

Le risque de liquidité correspond au risque que le Groupe éprouve des difficultés à honorer ses dettes lorsque celles-ci arriveront à échéance.

Le risque de liquidité du Groupe doit être apprécié au regard :

- de sa trésorerie et de ses éventuelles lignes de crédit confirmées non utilisées ;

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

- de ses engagements financiers existants en termes de remboursement (échéanciers des dettes, engagements hors bilan, clauses de remboursement anticipé) ;

Les échéanciers des passifs financiers sont présentés ci-dessous. Les engagements hors bilan sont présentés en note 15.

Le Groupe a souscrit des contrats prévoyant des clauses de remboursement anticipé :

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

Les emprunts obligataires libellés en euros sont cotés à la Bourse de Paris.

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

Les échéances contractuelles résiduelles des passifs financiers s'analysent comme suit :

	Montant au bilan	Total des échéances contractuelles			
(en millions d'euros)	Au 31/12/2016	Au 31/12/2016	0 – 1 an	1 – 5 ans	Plus de 5 ans
Emprunts obligataires	3 868	3 886	186	1 200	2 500
Emprunts bancaires	517	517	-	517	-
Dépôts et cautionnements reçus	16	16	-	1	15
Autres emprunts et dettes assimilées	11	11	-	6	5
Intérêts sur emprunts	71	724	111	390	223
Concours bancaires courants	1	1	1	-	-
Emprunts et dettes financières hors dérivés	**4 484**	**5 155**	**298**	**2 114**	**2 743**
Fournisseurs et comptes rattachés	472	472	472	-	-
Autres dettes [1]	169	169	169	-	-
Dettes en coût amorti	**5 125**	**5 796**	**939**	**2 114**	**2 743**
Décaissements		135	135	-	-
Encaissements		(191)	(191)	-	-
***Swaps* de couverture**	**(56)**	**(56)**	**(56)**	**-**	**-**
Décaissements		31	6	25	-
Encaissements		(46)	(9)	(37)	-
Swaps* de *trading	**(15)**	**(15)**	**(3)**	**(12)**	**-**
TOTAL	**5 054**	**5 725**	**880**	**2 102**	**2 743**

[1] *Les autres dettes excluent tous les comptes qui ne constituent pas, au sens d'IAS 32, des obligations contractuelles, telles que les dettes fiscales et sociales.*

L'échéancier des prêts et créances se présente ainsi :

(en millions d'euros)	**Au 31/12/2016**	0 – 1 an	1 – 5 ans	Plus de 5 ans
Créances et comptes-courants sur des entreprises mises en équivalence	58	48	3	7
Autres créances et intérêts courus rattachés à des participations	34	5	-	29
Prêts, dépôts et cautionnements	10	3	4	3
Créances de location financement bailleur	24	3	15	6
Créances sur cessions d'immobilisations	4	4		-
Autres actifs financiers	14	6	7	1
Clients et comptes rattachés	548	546	2	-
Autres créances [1]	41	41	-	-
Prêts et créances	733	656	31	46

[1] *Les autres créances excluent tous les comptes qui ne constituent pas, au sens d'IAS 32, des droits contractuels, tels que les créances fiscales et sociales.*

RISQUES DE CRÉDIT

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

La valeur comptable des actifs financiers représente l'exposition maximale au risque de crédit qui à la date de clôture est la suivante :

(en millions d'euros)	**Au 31/12/2016**	Au 31/12/2015 [1]
Actifs financiers disponibles à la vente	19	17
Actifs financiers à la juste valeur par le biais du compte de résultat	35	37
Prêts et créances à moins d'un an	658	628
Prêts et créances à plus d'un an	75	74
Trésorerie et équivalents de trésorerie	1 657	1 734
Swap de taux d'intérêt utilisés comme couverture	56	59
TOTAL	**2 500**	**2 549**

[1] *Chiffres retraités tels que décrits dans la note 4.1.*

L'exposition maximale au risque de crédit concernant les prêts et créances commerciales à la date de clôture, analysée par types de clients, est la suivante :

(en millions d'euros)	**Au 31/12/2016**	Au 31/12/2015 [1]
Air France	121	117
EasyJet	9	6
Federal Express Corporation	6	9
Autres compagnies aériennes	77	66
Sous-total compagnies aériennes	**213**	**203**
Direction générale de l'aviation civile	92	103
Société de Distribution Aéroportuaire	43	30
Autres clients et comptes rattachés	200	180
Autres prêts et créances à moins d'un an	110	112
TOTAL PRÊTS ET CRÉANCES À MOINS D'UN AN	**658**	**628**

[1] *Chiffres retraités tels que décrits dans la note 4.1.*

L'antériorité des créances courantes se présente ainsi :

	Au 31/12/2016	
(en millions d'euros)	Valeur brute	Valeur nette
Créances non échues	568	567
Créances échues		
◇ depuis 1 à 30 jours	9	9
◇ depuis 31 à 90 jours	49	49
◇ depuis 91 à 180 jours	16	16
◇ depuis 181 à 360 jours	11	8
◇ depuis plus de 360 jours	63	9
PRÊTS ET CRÉANCES COURANTS (SELON ÉCHÉANCIER – *CF.* § RISQUE DE LIQUIDITÉ)	**716**	**658**

L'évolution des dépréciations de créances commerciales est détaillée au paragraphe 4.5.

COMPENSATION DES INSTRUMENTS FINANCIERS

Les contrats d'instruments dérivés du Groupe peuvent prévoir un droit de compensation si des événements particuliers surviennent tels qu'un changement de contrôle ou un événement de crédit.

En revanche, ces contrats ne prévoient pas d'accord de compensation globale conférant un droit juridiquement exécutoire de compenser les instruments financiers, ni d'accord de collatéralisation.

Le tableau suivant présente la valeur comptable des instruments dérivés actif et passif et l'effet des accords de compensation mentionnés ci-avant au 31 décembre 2016 :

				Effet des autres accords de compensation (ne répondant pas aux critères de compensation d'IAS 32) (d)		
(en millions d'euros)	Valeurs brutes comptables avant compensation (a)	Montants bruts compensés comptablement (b)	Montants nets présentés au bilan (c) = (a) - (b)	Instruments financiers	Juste valeur des collatéraux	Exposition nette (c) - (d)
dérivés : *swap* de taux	35	-	35	-	-	35
dérivés : *swap* de change	56	-	56	-	-	56
TOTAL DES DÉRIVÉS ACTIF	**91**	**-**	**91**	**-**	**-**	**91**
dérivés : *swap* de taux	(20)	-	(20)	-	-	(20)
TOTAL DES DÉRIVÉS PASSIF	**(20)**	**-**	**(20)**	**-**	**-**	**(20)**

9.6 Autres actifs financiers

Les montants figurant au bilan, respectivement au 31 décembre 2016 et 2015, s'analysent comme suit :

(en millions d'euros)	**Au 31/12/2016**	Part non courante	Part courante
Titres classés en Actifs disponibles à la vente	**19**	**19**	**-**
Prêts et créances hors créances de location financement bailleur	**120**	**54**	**66**
◇ Créances & comptes-courants sur des entreprises mises en équivalence	58	10	48
◇ Autres créances et intérêts courus rattachés à des participations	34	28	6
◇ Autres actifs financiers	28	16	12
Créances de location financement bailleur	**24**	**21**	**3**
Instruments financiers dérivés	**91**	**31**	**60**
◇ *Swaps* de couverture	56	-	56
◇ *Swaps* de *trading*	35	31	4
TOTAL	**254**	**125**	**129**

(en millions d'euros)	Au 31/12/2015	Part non courante	Part courante
Titres classés en Actifs disponibles à la vente	**18**	**18**	**-**
Prêts et créances hors créances de location financement bailleur	**110**	**55**	**55**
◇ Créances & comptes-courants sur des entreprises mises en équivalence	55	8	47
◇ Autres créances et intérêts courus rattachés à des participations	28	26	2
◇ Autres actifs financiers	27	21	6
Créances de location financement bailleur	**24**	**20**	**4**
Instruments financiers dérivés	**96**	**88**	**8**
◇ *Swaps* de couverture	59	55	4
◇ *Swaps* de *trading*	37	33	4
TOTAL	**248**	**181**	**67**

NOTE 10 AUTRES PRODUITS ET CHARGES OPÉRATIONNELS

Les autres produits et charges opérationnels sont des éléments non récurrents et significatifs au niveau de la performance consolidée.

Il peut s'agir par exemple d'un résultat de cession d'actif ou d'activité, de frais engagés lors d'un regroupement d'entreprises, de coûts de restructuration ou de coûts liés à une opération exceptionnelle.

Suite à la signature de l'acte de vente du siège social d'Aéroports de Paris SA en mars 2015, le Groupe a comptabilisé au 1er juillet, date de transfert de propriété, une plus-value à hauteur de 31 millions d'euros (20 millions d'euros après impôt sur le résultat).

NOTE 11 ENTREPRISES MISES EN ÉQUIVALENCE NON OPÉRATIONNELLES

En 2016, la quote-part de résultat des entreprises mises en équivalence non opérationnelles atteint 59 millions d'euros principalement liée à l'impact de la cession de participation dans l'opérateur aéroportuaire mexicain OMA (*cf.* note 2).

NOTE 12 IMPÔTS SUR LES RÉSULTATS

La notion d'impôt sur le résultat couvre les impôts nationaux ou étrangers dus sur la base des bénéfices imposables et les impôts de distribution dus par les filiales, et les entreprises mises en équivalence sur les dividendes versés. Le Groupe ADP considère que la Cotisation sur la Valeur Ajoutée des Entreprises (CVAE) ne s'analyse pas en un impôt sur le résultat. Celle-ci est donc comptabilisée en charge opérationnelle.

L'impôt sur le résultat comprend :

- la charge ou le produit d'impôt exigible ; et
- la charge ou le produit d'impôt différé.

L'impôt exigible est le montant des impôts sur le bénéfice payables ou récupérables auprès des administrations fiscales au titre du bénéfice imposable ou de la perte fiscale d'un exercice. Il est porté respectivement dans les passifs ou actifs courants du bilan.

Fiscalement, cet impôt est calculé par entité ou groupe fiscal. Le groupe fiscalement intégré comprend la société mère Aéroports de Paris SA et seize filiales françaises détenues, directement ou indirectement, à plus de 95 % : Ville Aéroportuaire Immobilier SAS (VAI), ADP Investissement, Hub One, Hub One Mobility, ADP Ingénierie, Aéroports de Paris Management, Cœur d'Orly Commerces Investissements SAS, Cœur d'Orly Investissements SAS, ADPM1, ADPM2, ADPM3, Roissy Continental Square, Hub Safe, Hub Safe Nantes, Hub Safe Training et Hub Safe Régional.

L'impôt différé est déterminé selon l'approche bilantielle. Celle-ci consiste à déterminer comme base de calcul les différences temporelles entre la valeur comptable des actifs et passifs et leurs bases fiscales à l'exception de celles prévues par la norme IAS 12 « Impôts sur le résultat ». Les impôts différés sont évalués en appliquant à cette base de calcul, le taux d'impôt voté ou quasi voté applicable à la période de renversement de la différence temporelle conformément à la méthode du report variable. Ils ne sont pas actualisés.

Les actifs d'impôts différés ne sont comptabilisés que dans la mesure où il est plus probable qu'improbable que l'entité fiscale concernée disposera de bénéfices imposables futurs suffisants sur lesquels les différences temporelles déductibles, les déficits fiscaux reportables ou les crédits d'impôts pourront être imputés. Les actifs d'impôts différés non reconnus sont réappréciés à chaque clôture et sont reconnus dans la mesure où il devient plus probable qu'improbable qu'un bénéfice futur imposable permettra de les recouvrer.

Les actifs et passifs d'impôts exigibles et différés ainsi déterminés sont enregistrés en contrepartie du résultat sauf s'ils se rattachent à des éléments qui sont comptabilisés directement en capitaux propres ; auquel cas ils sont comptabilisés en capitaux propres ou en autres éléments du résultat global.

12.1 Taux d'impôt

Le taux d'impôt courant appliqué au 31 décembre 2016 s'élève à 34,43 %.

12.2 Analyse de la charge d'impôt sur les résultats

Au compte de résultat, la charge d'impôt sur les résultats se ventile comme suit :

(en millions d'euros)	**2016**	2015 [1]
Charge d'impôt exigible	(225)	(241)
Charge d'impôt différé	23	(17)
IMPÔTS SUR LES RÉSULTATS	**(202)**	**(258)**

[1] *Chiffres retraités tels que décrits dans la note 4.1.*

Ces montants ne comprennent pas les charges d'impôt sur les quotes-parts de résultats des entreprises mises en équivalence, les montants qui figurent à ce titre sur la ligne appropriée du compte de résultat étant nets d'impôt.

12.3 Preuve d'impôt

Le rapprochement entre la charge d'impôt théorique basée sur le taux d'impôt applicable en France et la charge réelle d'impôt se présente ainsi :

(en millions d'euros)	**2016**	2015 [1]
Résultat après impôt	438	433
Quote-part du résultat des entreprises mises en équivalence [2]	44	(55)
Charge d'impôt sur les résultats	202	258
Résultat avant impôt et résultat net des entreprises mises en équivalence	**684**	**636**
Taux théorique d'imposition en vigueur en France	*34,43 %*	*38,00 %*
Charge d'impôt théorique	**(236)**	**(242)**
Incidence sur l'impôt théorique des :		
◇ Différentiel de taux sur résultat étranger et retenue à la source	5	(3)
◇ Reports déficitaires antérieurement non reconnus et imputés sur la période	-	1
◇ Contribution additionnelle sur les dividendes	(8)	(9)
◇ Reports déficitaires non reconnus au titre de la période	(1)	(4)
◇ Variation de taux d'impôt [3]	29	-
◇ Variations des différences temporelles non reconnues		1
◇ Charges fiscalement non déductibles et produits non imposables	(13)	(10)
◇ Exonération de la plus-value long terme liée à la cession des titres SETA nette de la réintégration de la quote-part de frais et charges	18	-
◇ Crédits d'impôt et avoirs fiscaux	4	8
Charge réelle d'impôt sur les résultats	**(202)**	**(258)**
Taux effectif d'impôt	*29,44 %*	*40,63 %*

[1] *Chiffres retraités tels que décrits dans la note 4.1.*
[2] *Hors résultat et frais de cession reclassés dans la ligne quote-part de résultat des entreprises mises en équivalence (résultat de cession des titres SETA et frais liés au projet de cession de TAV Construction).*
[3] *Impact lié à l'abaissement du taux d'impôt de 34,43 % à 28,92 % en France à partir de 2020 voté dans la loi de finances fin décembre 2016.*

12.4 Actifs et passifs d'impôts différés ventilés par catégories

Au bilan, les actifs et passifs d'impôts différés se présentent comme suit :

(en millions d'euros)	**Au 31/12/2016**	Au 31/12/2015
Au titre des différences temporelles déductibles		
◇ Engagements sociaux	137	151
◇ Amortissements des Frais d'Études et de Surveillance de Travaux (FEST)	15	19
◇ Provisions et charges à payer	14	13
◇ Autres	3	3
Au titre des différences temporelles imposables		
◇ Amortissements dérogatoires et autres provisions réglementées	(342)	(382)
◇ Location-financement	(7)	(11)
◇ Réserves de réévaluation	(8)	(8)
◇ Autres	(10)	(14)
Actifs (passifs) d'impôt différés nets	**(198)**	**(229)**

Les amortissements des Frais d'études et de surveillance de travaux (FEST), apparaissant ci-dessus dans la catégorie des différences temporelles déductibles, résultent de l'étalement de frais antérieurement capitalisés et imputés sur le report à nouveau au 1er janvier 2003, suite aux retraitements comptables opérés à cette date dans la perspective de la transformation du statut de l'établissement public d'Aéroports de Paris en SA et dans le cadre de la première certification des comptes intervenue au titre de l'exercice 2003.

L'imputation sur le report à nouveau au 1er janvier 2003 avait porté sur un solde de frais non amortis à cette date de 180 millions d'euros. Après prise en compte de l'effet d'impôt correspondant, soit 64 millions d'euros, l'impact net négatif sur le report à nouveau s'était élevé à 116 millions d'euros.

En accord avec l'administration fiscale, cette correction a donné lieu, à compter du résultat fiscal 2004, à un traitement fiscal étalé sur la durée initiale d'amortissement de ces frais.

Dans les comptes consolidés en normes IFRS, cet étalement s'est traduit, à l'ouverture de l'exercice 2004, par la constatation d'un actif d'impôt différé de 64 millions d'euros. Compte tenu des déductions fiscales opérées depuis 2004 au titre de cet étalement, le montant résiduel de cet actif d'impôt différé s'élève à 15 millions d'euros au 31 décembre 2016.

12.5 Tableau de variation des actifs et passifs d'impôts différés

Les actifs et passifs d'impôts différés ont évolué comme suit entre le début et la fin de la période :

(en millions d'euros)	Actif	Passif	Montant net
Au 01/01/2016	**-**	**229**	**(229)**
Montant porté directement en capitaux propres au titre des engagements sociaux	-	(5)	5
Montants comptabilisés au titre de la période	-	(26)	26
Au 31/12/2016	**-**	**198**	**(198)**

12.6 Actifs et passifs d'impôt exigible

Les actifs d'impôt exigible correspondent aux montants à récupérer au titre de l'impôt sur les résultats auprès des administrations fiscales. Les passifs d'impôt exigible correspondent aux montants restant à payer à ces administrations.

Ces actifs et passifs d'impôt exigible s'établissent comme suit :

(en millions d'euros)	Au 31/12/2016	Au 31/12/2015
Actifs d'impôt exigible		
◇ Aéroports de Paris SA et sociétés fiscalement intégrées	-	-
◇ Autres entités consolidées	-	-
TOTAL	**-**	**-**
Passifs d'impôt exigible		
◇ Aéroports de Paris SA et sociétés fiscalement intégrées	3	18
◇ Autres entités consolidées	5	5
TOTAL	**8**	**23**

Le Groupe n'a connaissance d'aucun actif ou passif éventuel d'impôt au 31 décembre 2016.

NOTE 13 TRÉSORERIE ET FLUX DE TRÉSORERIE

13.1 Trésorerie et équivalents de trésorerie

La trésorerie et les équivalents de trésorerie intègrent les comptes courants bancaires, les placements à court terme liquides et soumis à un risque négligeable de variation de valeur. Les équivalents de trésorerie sont essentiellement constitués d'OPCVM monétaires. Les découverts bancaires sont exclus des disponibilités et sont présentés en dettes financières courantes.

Les actifs financiers de gestion de trésorerie comprennent des parts d'OPCVM placés avec un horizon de gestion à court terme respectant les critères de qualification d'équivalents de trésorerie définis par la norme IAS 7.

La trésorerie et les équivalents de trésorerie se décomposent ainsi :

(en millions d'euros)	**Au 31/12/2016**	Au 31/12/2015 [1]
Valeurs mobilières de placement [2]	1 556	1 581
Disponibilités [2]	101	153
Concours bancaires courants [3]	(1)	(2)
TRÉSORERIE NETTE	**1 656**	**1 732**

[1] *Chiffres retraités tels que décrits dans la note 4.1.*
[2] *dont 24 millions d'euros de valeurs mobilières de placement et 1 million d'euros de disponibilités dédiées au financement des aides aux riverains collectées via la Taxe sur les nuisances sonores aériennes (TNSA).*
[3] *figurant dans les Passifs courants en Emprunts et dettes financières à court terme.*

Dans le cadre de la gestion de sa trésorerie, le Groupe ADP n'a investi principalement que dans des OPCVM monétaires libellés en euros.

L'exposition du Groupe au risque de taux d'intérêt et une analyse de sensibilité des actifs et passifs financiers sont présentées dans le paragraphe 9.5.

La trésorerie et les équivalents de trésorerie non disponibles à court terme pour le Groupe (4 millions d'euros) correspondent aux comptes bancaires de certaines filiales pour lesquelles les conditions de rapatriement des fonds s'avèrent complexes à court terme pour des raisons principalement réglementaires.

13.2 Flux de trésorerie

13.2.1 Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles

Charges (produits) sans effet sur la trésorerie

(en millions d'euros)	**2016**	2015 [1]
Amortissements, dépréciations (hors actifs circulants) et provisions	471	426
Résultat des entreprises mises en équivalence opérationnelles	(52)	(58)
Plus-values nettes de cession d'actifs immobilisés	(34)	(4)
Autres	99	(5)
CHARGES (PRODUITS) SANS EFFET SUR LA TRÉSORERIE	**484**	**359**

[1] *Chiffres retraités tels que décrits dans la note 4.1.*

La plus-value nette de cession d'actif immobilisé correspond principalement à la plus-value de cession du siège social d'Aéroports de Paris SA (*cf.* note 10).

Variation du besoin en fonds de roulement

(en millions d'euros)	**2016**	2015 [1]
Stocks	(7)	(1)
Clients et autres débiteurs	(53)	(10)
Fournisseurs et autres créditeurs	(17)	73
Variation du besoin en fonds de roulement	(77)	62

[1] *Chiffres retraités tels que décrits dans la note 4.1.*

13.2.2 Flux de trésorerie utilisés pour les activités d'investissement

Cessions et acquisitions de filiales et participations (nette de la trésorerie acquise)

(en millions d'euros)	**2016**	2015 [1]
Cessions de filiales (nettes de la trésorerie cédée) et entreprises associées	71	5
Acquisition de filiales et participations (nette de la trésorerie acquise)	(1)	-
Acquisitions de participations	(19)	(49)

[1] *Chiffres retraités tels que décrits dans la note 4.1.*

En 2016, le flux relatif aux cessions de filiales et entreprises associées s'explique par la cession de participation dans l'opérateur aéroportuaire mexicain OMA.

En 2016 comme en 2015, le flux relatif aux acquisitions de participations non intégrées est principalement lié à la prise de participation par Aéroports de Paris Management dans la société chilienne Nuevo Pudahuel.

Investissements corporels et incorporels

Le montant des investissements corporels et incorporels s'analyse ainsi :

(en millions d'euros)	Notes	2016	2015 [1]
Investissements incorporels	6	(25)	(29)
Investissements corporels	6	(767)	(498)
INVESTISSEMENTS CORPORELS ET INCORPORELS (SELON TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE)		**(792)**	**(527)**

[1] *Chiffres retraités tels que décrits dans la note 4.1.*

Le détail de ces investissements s'établit ainsi :

(en millions d'euros)	2016	2015*
Rénovation et qualité	(255)	(186)
Développement des capacités	(220)	(148)
Frais d'études et de surveillance des travaux (FEST)	(90)	(74)
Développement immobilier	(122)	(50)
Restructuration	(69)	(33)
Sûreté	(26)	(22)
Autres	(10)	(14)
TOTAL	**(792)**	**(527)**

[1] *Chiffres retraités tels que décrits dans la note 4.1.*

Les projets majeurs réalisés par Aéroports de Paris SA sur la période concernent :

- sur l'aéroport de Paris-Charles de Gaulle, les investissements ont principalement porté sur :
  - la poursuite des travaux de construction du nouveau siège social ;
  - la continuation des travaux préparatoires à la mise en place d'un système de convoyage, de tri et de sécurisation des bagages au départ des banques d'enregistrements situées à l'est du terminal 2E,
  - la rénovation de la piste 2,
  - les études et les travaux préparatoires pour le projet de rénovation du terminal 2B et de sa jonction avec le terminal 2D,
  - le transfert de propriété des oléoducs anciennement exploités par la Société de manutention des carburants aviation (SMCA),
  - les travaux de mise aux normes des systèmes de gestion et de traitement des eaux polluées en période hivernale,
  - l'achèvement de la construction du centre de correspondances longues au Hall L du terminal 2E,
  - l'alimentation de Paris-Charles de Gaulle en 225KV,
  - le déploiement du *selfboarding* au terminal 2E,
  - la refonte des commerces du hall K du terminal 2E,
  - la réhabilitation de la gare RER à Roissypôle ;
- sur l'aéroport de Paris-Orly, les investissements ont porté principalement sur :
  - la poursuite des travaux de construction de la jonction entre l'aérogare Sud et Ouest,
  - l'achèvement de l'extension de la jetée Est du terminal Sud,
  - la première phase de la rénovation de la piste 4,
  - la construction du nouveau pavillon d'honneur,
  - les travaux préparatoires à la rénovation de la piste 2 et à sa mise en conformité aux normes de l'Agence Européenne de Sécurité Aéronautique,
  - le commencement des travaux de construction de la passerelle reliant le quartier Cœur d'Orly au terminal Sud,
  - les travaux en prévision de la construction de la future gare du Grand Paris,
  - les travaux d'inversion des postes d'inspection filtrage et du contrôle aux frontières du processus de départ international du terminal Sud ;
- Aéroports de Paris SA a par ailleurs réalisé en 2016 des investissements significatifs pour ses fonctions support et sur des projets communs aux deux plates-formes, notamment l'achat d'équipements d'inspection des bagages en soute nouvelle génération et les développements informatiques pour le programme de fidélité.

Dividendes reçus

(en millions d'euros)	**2016**	2015 [1]
TAV Airports (Turquie)	41	38
Schiphol Group (Pays-Bas)	15	11
Société de Distribution Aéroportuaire	9	6
RELAY@ADP	2	1
SETA (Mexique)	2	2
Autres	1	-
TOTAL	**70**	**58**

[1] *Chiffres retraités tels que décrits dans la note 4.1.*

NOTE 14 INFORMATIONS RELATIVES AUX PARTIES LIÉES

Dans le cadre de l'application de la norme IAS 24, le Groupe a retenu les parties liées suivantes :

- ses entreprises associées et contrôlées conjointement ;
- l'État, les établissements publics et les sociétés participations de l'État ;
- et, ses principaux dirigeants et actionnaires.

Les transactions avec les parties liées s'analysent comme suit :

	Entreprises associés ou contrôlées conjointement		**État ou participations de l'État**		**Total Groupe**	
(en millions d'euros)	**2016**	2015*	**2016**	2015*	**2016**	2015 [1]
Chiffre d'affaires	300	301	1 261	1 251	1 561	1 552
Charges externes (y/c achats immobilisés)			146	70	146	70
Actifs financiers	19	19			19	19
Autres actifs	49	33	226	227	275	260
Passifs financiers					-	-
Autres passifs	4	2	119	107	123	109

[1] *Chiffres retraités tels que décrits dans la note 4.1.*

14.1 Relations avec les Entreprises associées ou contrôlées conjointement

CDG Express

Aéroports de Paris SA s'est associé à SNCF Réseau et à l'État au sein d'une société d'études dénommée CDG Express Études ayant pour objet de réaliser ou faire réaliser toutes études nécessaires en vue de la création de la liaison ferroviaire directe entre Paris et l'aéroport Paris-Charles de Gaulle.

Joint-ventures commerciales

Dans le cadre du développement des activités commerciales sur les plates-formes aéroportuaires, Aéroports de Paris SA et les sociétés Société de Distribution Aéroportuaire, RELAY@ADP et EPIGO ont conclu des conventions permettant à ces sociétés d'exploiter des commerces au sein des aéroports Paris-Orly et Paris-Charles de Gaulle. Les transactions entre Aéroports de Paris SA et ces sociétés concernent essentiellement :

- les redevances perçues au titre du droit d'exploitation concédé par Aéroports de Paris SA ;
- et, la rémunération de l'occupation physique des surfaces de vente.

TAV Construction

Dans le cadre de la construction de son nouveau siège social à Paris-Charles de Gaulle, Aéroports de Paris SA a confié le chantier de construction à un groupement d'entreprises constitué de TAV Construction et des établissements Hervé.

14.2 Relations avec l'État et les sociétés participations de l'État

Relations avec l'État

L'État français détient 50,6 % du capital d'Aéroports de Paris SA et 58,6 % des droits de vote au 31 décembre 2016. L'État a ainsi la faculté, comme tout actionnaire majoritaire, de contrôler les décisions requérant l'approbation des actionnaires.

Les pouvoirs publics exercent sur Aéroports de Paris SA un contrôle au titre de son statut d'entreprise publique et au titre de ses missions, notamment de service public.

Dans ce cadre, des conventions sont conclues régulièrement avec l'État.

Les conventions significatives sont présentées ci-après :

- le Contrat de Régulation Économique portant sur la période tarifaire 2016-2020 signé le 31 août 2015 ;
- relation avec la Direction générale de l'aviation civile (DGAC) – les missions de sécurité, la sûreté du transport aérien, le sauvetage et la lutte contre l'incendie des aéronefs constituent des missions de service public dont la mise en œuvre a été déléguée à Aéroports de Paris SA. Les coûts engagés dans le cadre de ces missions sont facturés à la Direction générale de l'aviation civile (DGAC) qui le finance par le biais de la taxe d'aéroport prélevée auprès des compagnies aériennes. En 2016, les revenus liés à la sûreté et à la sécurité aéroportuaires s'élèvent à 480 millions d'euros (486 millions en 2015). Au 31 décembre 2016, le montant de la créance vis-à-vis de la DGAC atteint 93 millions d'euros (103 millions au 31 décembre 2015) ;
- convention de mise à disposition de biens immobiliers, prestations de fournitures (électrique, chauffage, fluides), de services (télécommunication, assistance matérielle, administrative et intellectuelle) et formation à la Direction des services de navigation aérienne (« DSNA »). Cette convention a été conclue le 27 juillet 2007 pour une durée de 15 ans.

Relations avec la Sociéte du Grand Paris

Afin de développer les capacités d'accueil de l'aéroport Paris-Orly, Aéroports de Paris SA a décidé de créer un bâtiment de jonction entre les terminaux ouest et sud de l'aéroport Paris-Orly. Par ailleurs, dans le cadre du développement des transports du Grand Paris, une gare de métro va être construite en vue d'accueillir les lignes de métro n° 14 et n° 18 dans l'aéroport Paris-Orly dont la mise en service est prévue en 2024. À ce titre, deux conventions ont été signées entre Aéroports de Paris SA et la Société du Grand Paris :

- une convention d'indemnisation, conclue le 9 janvier 2015, par laquelle la Société du Grand Paris indemnise Aéroports de Paris SA des surcoûts qu'elle doit supporter dans le cadre de la construction du futur bâtiment de jonction en raison du passage des deux tunnels des lignes 14 et 18 de la gare de métro, sous ledit bâtiment. Cette convention a été modifiée par un avenant le 9 août 2015 ;
- une convention de co-maîtrise d'ouvrage, signée le 16 juillet 2015, en vue de la réalisation sur l'aéroport de Paris-Orly de la gare de métro devant accueillir les 2 lignes de métro et des ouvrages aéroportuaires. Aéroports de Paris SA est désigné maître d'ouvrage unique de l'ensemble de l'opération et assurera la maîtrise d'œuvre des travaux qui devraient s'achever en 2024. Un avenant à cette convention visant à préciser les conditions et modalités de réalisation devrait être signé au cours du 1er semestre 2017.

Relations avec Air France-KLM

Les transactions avec Air France-KLM concernent principalement :

- la facturation des redevances aéronautiques et accessoires fixées par le Contrat de Régulation Économique en application du Code de l'aviation civile ;
- Et, des loyers facturés au titre des contrats de location des terrains et des bâtiments aux alentours des plates-formes.

14.3 Relations avec les principaux dirigeants et actionnaires

Rémunération des principaux dirigeants

Les principaux dirigeants chez Aéroports de Paris SA sont : le Président-directeur général, les membres du Comité exécutif et les administrateurs nommés par l'Assemblée générale. La rémunération accordée à ces dirigeants s'élève à 5,8 millions d'euros en 2016 contre 5,2 millions d'euros en 2015. Cette évolution s'explique principalement par l'arrivée de deux membres supplémentaires au comité exécutif. Il y a par ailleurs un mandataire social de moins comparé à 2015. Cette rémunération comprend les avantages court terme (rémunération fixe, variable et avantages en nature), ainsi que les charges patronales correspondantes et les jetons de présence.

Relations avec Vinci

Les transactions les plus significatives avec Vinci comprennent les travaux relatifs à la construction du bâtiment de jonction qui reliera le terminal Ouest au terminal Sud de l'Aéroport de Paris-Orly et le partenariat avec Vinci Airports dans le cadre de la concession de l'aéroport international de Santiago du Chili.

NOTE 15 ENGAGEMENTS HORS BILAN

Les engagements hors bilan se décomposent de la manière suivante :

(en millions d'euros)	**Au 31/12/2016**	Au 31/12/2015
Avals, cautions	2	2
Garanties à première demande	86	57
Engagements irrévocables d'acquisitions d'immobilisations	405	501
Autres	160	24
ENGAGEMENTS DONNÉS	**653**	**584**
Avals, cautions	60	54
Garanties à première demande	233	237
Autres	-	-
ENGAGEMENTS REÇUS	**293**	**291**

Les avals et cautions correspondent principalement à des cautions accordées sur prêts au personnel, ainsi qu'à des garanties accordées par Aéroports de Paris SA principalement pour le compte d'ADP Ingénierie au bénéfice de divers clients de ses filiales.

Les garanties à première demande ont été exclusivement données par les filiales ADP Ingénierie et Aéroports de Paris Management au titre de la bonne exécution de leurs contrats internationaux.

Les engagements d'acquisitions d'immobilisations qui expliquent la principale variation concernent les projets suivants :

- les travaux de construction du nouveau siège social ;
- les travaux de construction de la jonction entre l'aérogare Sud et Ouest de Paris-Orly ;
- les travaux préparatoires à la mise en place d'un système de convoyage, de tri et de sécurisation des bagages au départ des banques d'enregistrements situées à l'est du terminal 2E.

Les engagements donnés aux salariés du Groupe sont présentés en note 5.

Les engagements reçus proviennent principalement des garanties reçues des bénéficiaires d'AOT (Autorisation d'Occupation Temporaire du domaine public), de baux civils et de concessions commerciales, ainsi que de fournisseurs.

En application de l'article 53 du cahier des charges d'Aéroports de Paris SA, le ministre chargé de l'Aviation civile dispose d'un droit de refus sur une éventuelle opération d'apport, de cession ou de création de sûreté qui concernerait certains terrains – ainsi que les biens qu'ils supportent – appartenant à Aéroports de Paris SA. Les terrains concernés par cette disposition sont délimités par ce même cahier des charges.

Enfin, la loi du 20 avril 2005 prévoit que dans le cas où serait prononcée la fermeture, partielle ou totale, à la circulation aérienne d'un des aérodromes détenus par Aéroports de Paris SA, un pourcentage de 70 % de la plus-value entre le prix de marché de ces actifs et leur valeur dans les comptes de l'entreprise soit versé à l'état. Cette disposition concerne notamment les Aérodromes d'aviation générale.

NOTE 16 PASSIFS ÉVENTUELS

Les passifs éventuels sont définis par la norme IAS 37 comme étant :

- soit **des obligations potentielles** résultant d'événements passés et dont l'existence ne sera confirmée que par la survenance (ou non) d'un ou plusieurs événements futurs incertains qui ne sont pas totalement sous le contrôle de l'entreprise ;
- soit **des obligations actuelles** résultant d'événements passés mais qui ne sont pas comptabilisées parce que :
  - il n'est pas probable qu'une sortie de ressources représentatives d'avantages économiques sera nécessaire pour éteindre les obligations, ou
  - le montant des obligations ne peut être évalué avec une fiabilité suffisante.

Le Groupe ADP est engagé dans un certain nombre de procédures judiciaires et arbitrales dans le cadre de l'exercice normal de son activité. Le Groupe fait également l'objet de certaines demandes et actions en justice qui dépassent le cadre du cours ordinaire de son activité.

Le montant des provisions retenues est fondé sur l'appréciation par le Groupe ADP du bien-fondé des demandes et du niveau de risque au cas par cas et dépend notamment de l'état d'avancement des procédures et des arguments de défense du Groupe, étant précisé que la survenance d'événements en cours de procédure peut entraîner à tout moment une réappréciation du risque.

Les principaux litiges et arbitrages présentés ci-après constituent selon les cas des passifs éventuels ou des actifs éventuels.

- Le 13 juin 2013, la société JSC Investissements a engagé un recours indemnitaire devant le Tribunal de Commerce de Paris à raison de la décision par laquelle Aéroports de Paris SA a, en 2004, refusé de lui accorder une autorisation d'occupation temporaire du domaine public en vue de la construction et l'exploitation d'un centre de commerces et de services, sur l'emprise aéroportuaire de l'aéroport de Paris-Charles de Gaulle. Jusqu'à ce jour, les débats ont porté uniquement sur la détermination de l'ordre de juridiction compétent. Par décision du 4 juillet 2016, le Tribunal des Conflits a désigné le juge administratif comme seul compétent pour connaître du litige. Par décision du 19 janvier 2017, le Tribunal administratif de Paris déboute JSC Investissements de l'ensemble de ses demandes. La partie adverse aura la possibilité d'interjeter appel dans un délai de deux mois à compter de la notification de la décision. À ce stade, le Groupe ne s'attend pas à une issue négative de ce contentieux.
- Bechtel, entreprise de construction, fait l'objet d'une réclamation de son client NDIA (New Doha International Airport) dans le cadre du projet de construction du nouvel aéroport de Doha au Qatar. ADP Ingénierie, sous-traitant de Bechtel, est mis en cause par ce dernier au titre des prestations réalisées par ADP Ingénierie et visées dans la réclamation du client. Bechtel a transmis à ADP Ingénierie une demande d'indemnisation amiable. Compte tenu des résultats de l'analyse du risque qui se poursuit chez ADPI, le Groupe ne s'attend pas à une issue négative de cette réclamation à ce stade.

NOTE 17 ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE

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

Les dispositions réglementaires prévoient qu'Aéroports de Paris SA présente une nouvelle proposition de tarifs 2017 dans le mois suivant la décision de l'ASI, et que cette dernière est invitée à rendre sa décision dans les 15 jours suivant la nouvelle notification des tarifs.

Aéroports de Paris SA précise qu'elle n'anticipe pas de modification des équilibres financiers de l'entreprise du fait de l'application de la grille tarifaire 2017 qu'elle compte proposer à l'ASI.

NOTE 18 HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

Les montants des honoraires de commissaires aux comptes enregistrés sont les suivants :

	Au 31/12/2016			Au 31/12/2015		
(en milliers d'euros)	DELOITTE	KPMG	EY	DELOITTE	KPMG	EY
Société mère	380	-	358	380	-	529
Filiales intégrées globalement	195	71	145	61	174	98
Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés :	**575**	**71**	**503**	**441**	**174**	**627**
Société mère	4	-	111	28	40	28
Filiales intégrées globalement	79	19	135	-	8	319
Autres diligences et prestations directement liées à la mission du commissaire aux comptes :	**83**	**19**	**246**	**28**	**48**	**347**
TOTAL	**658**	**90**	**749**	**469**	**222**	**974**

Les autres diligences et prestations directement liées à la mission du commissaire aux comptes concernent essentiellement des prestations rendues par les commissaires aux comptes dans le cadre de projets d'acquisition et de cession par le Groupe et des attestations.

NOTE 19 LISTE DES SOCIÉTÉS DU PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION

Entités	Adresse	Pays	% d'intérêt	% contrôle	Filiale de
Aéroports de Paris SA (Multi-activités)	291 boulevard Raspail 75014 PARIS	France	MÈRE	MÈRE	
FILIALES (intégrées globalement)					
International et développements aéroportuaires					
ADP Ingénierie	Aéroport d'Orly Parc central Zone sud – Bâtiment 641 91200 ATHIS-MONS	France	100 %	100 %	Aéroports de Paris SA
ADPi Middle East	Immeuble Baz – Rue Sursock BEYROUTH	Liban	100 %	100 %	ADP Ingénierie
ADPi Libya	El Nasser Street TRIPOLI	Libye	65 %	65 %	ADP Ingénierie
ADPi (Beijing) Architects and Engineers Design Co	ADPI Architects and Engineers Design Co, LTD Unit 1407A – No A302 Hua Teng Tower Jinsong 3rd zone Chaoyang District Beijing	Chine	100 %	100 %	ADP Ingénierie
Aéroports de Paris Management	291 boulevard Raspail 75014 PARIS	France	100 %	100 %	Aéroports de Paris SA
Jordan Airport Management	Ali Sharif Zu'bi Law Office PO Box 35267 AMMAN 11180	Jordanie	100 %	100 %	ADP Management
ADPM Mauritius	C/o Legis Corporate Secretarial Services Ltd 3 rd Floor, Jamalacs Building, Vieux Conseil Street, PORT-LOUIS	Île Maurice	100 %	100 %	ADP Management
AMS – Airport Management Services (OSC)	Ulica Rudolfa Fizira 1 10150 Velika Gorica Croatie	Croatie	75 %	60 %	ADP Management
Tank Öwa Alpha Gmbh	Teinfaltstrasse 8/4 A-1010 Vienna, AUSTRIA	Autriche	100 %	100 %	Aéroports de Paris SA
Tank Öwc Beta Gmbh	Teinfaltstrasse 8/4 A-1010 Vienna, AUSTRIA	Autriche	100 %	100 %	Aéroports de Paris SA
Autres activités					
Hub One	à compter du 2 février 2017 Bâtiment Mercure – Continental Square 1 place de Londres 93290 TREMBLAY-EN-FRANCE	France	100 %	100 %	Aéroports de Paris SA
Hub One Mobility	5 route du Paisy 69570 Dardilly	France	100 %	100 %	Hub One
Hub Safe	Roissypole – Le Dôme 4 rue de La Haye 93290 TREMBLAY-EN-FRANCE	France	100 %	100 %	Aéroports de Paris SA
Hub Safe Nantes	Roissypole – Le Dôme 4 rue de La Haye 93290 TREMBLAY-EN-FRANCE	France	100 %	100 %	Hub Safe
Hub Safe Training	Roissypole – Le Dôme 4 rue de La Haye 93290 TREMBLAY-EN-FRANCE	France	100 %	100 %	Hub Safe
Hub Safe Régional	Roissypole – Le Dôme 4 rue de La Haye 93290 TREMBLAY-EN-FRANCE	France	100 %	100 %	Hub Safe
Hub Safe Event	Roissypole – Le Dôme 4 rue de La Haye 93290 TREMBLAY-EN-FRANCE	France	100 %	100 %	Hub Safe
Média Aéroport de Paris	17 rue Soyer 92200 Neuilly sur Seine	France	50 %	50 %	Aéroports de Paris SA

Entités	Adresse	Pays	% d'intérêt	% contrôle	Filiale de
Immobilier					
Cœur d'Orly Investissement	Orlytech – Bat. 532 5 allée Hélène Boucher 91550 PARAY-VIELLE-POSTE	France	100 %	100 %	Aéroports de Paris SA
Cœur d'Orly Commerces Investissement	Orlytech – Bat. 532 5 allée Hélène Boucher 91550 PARAY-VIELLE-POSTE	France	100 %	100 %	Cœur d'Orly Investissement
Roissy Continental Square	291 boulevard Raspail 75014 PARIS	France	100 %	100 %	Aéroports de Paris SA
Ville Aéroportuaire Immobilier	291 boulevard Raspail 75014 PARIS	France	100 %	100 %	Aéroports de Paris SA
Ville Aéroportuaire Immobilier 1	291 boulevard Raspail 75014 PARIS	France	100 % [1]	100 %	Ville Aéroportuaire Immobilier
Aéroports de Paris Investissement	Orlytech – Bat. 532 5 allée Hélène Boucher 91550 PARAY-VIELLE-POSTE	France	100 %	100 %	Aéroports de Paris SA
Aéroports de Paris Investissement Nederland Bv	Locatellikade 1 1076AZ AMSTERDAM	Pays-Bas	100 %	100 %	ADP Investissement
SCI ROMEO	291 boulevard Raspail 75014 PARIS	France	100 %	100 %	ADP Investissement
SAS HOTEL RO 3	291 boulevard Raspail 75014 PARIS	France	100 %	100 %	Roissy Continental Square
Activités aéronautiques					
Fondation d'entreprise Aéroports de Paris	291 boulevard Raspail 75014 PARIS	France	100 %	100 %	Aéroports de Paris SA
ACTIVITÉS CONJOINTES (intégrée à hauteur des quotes-parts d'éléments du bilan et du résultat revenant au Groupe)					
Autres activités					
CDG Express Études	291 boulevard Raspail 75014 PARIS	France	33 %	33 %	Aéroports de Paris SA

[1] *Le Groupe détient 60 % d'intérêt de Ville Aéroportuaire Immobilier 1 et dispose d'un contrat d'option d'achat et de vente croisée sur les 40 % restant. L'analyse de ce contrat conduit à retenir 100 % d'intérêt.*

Entités	Adresse	Pays	% d'intérêt	% contrôle	Participation de
ENTREPRISES ASSOCIÉES (mises en équivalence opérationnelles)					
International et développements aéroportuaires					
Schiphol Group	Evert van de Beekstraat 202 1118CP LUCHTHAVEN SCHIPHOL	Pays-Bas	8 %	8 %	Aéroports de Paris SA
TAV Havalimanlari Holding (TAV Airports)	Istanbul Ataturk Airport international terminal 34149 Yesilkoy – ISTANBUL	Turquie	38 %	38 %	Tank Öwa Alpha Gmbh
TAV Yatirim Holding (TAV Construction)	Istanbul Ataturk Airport international terminal 34149 Yesilkoy – ISTANBUL	Turquie	49 %	49 %	Tank Öwa Beta Gmbh
MZLZ Retail Ltd	Ulica Rudolfa Fizira 1 10150 Velika Gorica Croatie	Croatie	50 %	50 %	Société de Distribution Aéroportuaire
Sociedad Concesionaria Nuevo Pudahuel SA (SCNP)	Aeropuerto Internacional Arturo Merino Benítez de Santiago, Rotonda Oriente, 4° piso, comuna de Pudahuel, Santiago, Chili	Chili	45 %	45 %	ADP Management
Zaic-A Limited	1 Park Row, Leeds, LS1 5AB, United Kingdom	Royaume-Uni	26 %	21 %	ADP Management & TAV Airports
Upravitelj Zračne Luke Zagreb	Ulica Rudolfa Fizira 1 10150 Velika Gorica Croatie	Croatie	26 %	21 %	Zaic-A Limited
Medunarodna Zračna Luka Zagreb	Ulica Rudolfa Fizira 1 10150 Velika Gorica Croatie	Croatie	26 %	21 %	Zaic-A Limited
Consorcio PM Terminal Tocumen SA	Terminal Sur S.A. AV DOMINGO DIAZ Panama, Rep. De Panama	Panama	36 %	36 %	ADP Ingénierie
Ravinala Airports	Escalier C, Zone Tana Water Front – Ambodivona 101 Antananarivo, Madagascar	Madagascar	35 %	35 %	ADP Management
Immobilier					
Transport Beheer	Haarlemmermeer de Beekstraat 314 1118CX SCHIPHOL AIRPORT	Pays-Bas	40 %	40 %	ADP Investissement
Transport CV	Haarlemmermeer de Beekstraat 314 1118CX SCHIPHOL AIRPORT	Pays-Bas	40 %	40 %	ADP Investissement Bv
SCI Cœur d'Orly Bureaux	8 avenue Delcasse 75008 PARIS	France	50 %	50 %	Cœur d'Orly Investissement
SNC Cœur d'Orly Commerces	8 avenue Delcasse 75008 PARIS	France	50 %	50 %	Cœur d'Orly Comm. Invest.
Commerces et services					
Société de Distribution Aéroportuaire	114 avenue Charles de Gaulle 92200 NEUILLY-SUR-SEINE	France	50 %	50 %	Aéroports de Paris SA
RELAY@ADP	55 rue Deguingand 92300 Levallois Perret	France	50 %	50 %	Aéroports de Paris SA
ADPLS Présidence	291 boulevard Raspail 75014 PARIS	France	50 %	50 %	Aéroports de Paris SA
EPIGO Présidence	3 place de Londres – bâtiment Uranus – Continental Square 1 – Aéroport Roissy Charles de Gaulle – 93290 Tremblay en France	France	50 %	50 %	Aéroports de Paris SA
EPIGO	3 place de Londres – bâtiment Uranus – Continental Square 1 – Aéroport Roissy Charles de Gaulle – 93290 Tremblay en France	France	50 %	50 %	Aéroports de Paris SA

Entités	Adresse	Pays	% d'intérêt	% contrôle	Participation de
ENTREPRISES ASSOCIÉES (mises en équivalence non opérationnelles)					
Immobilier					
SCI Roissy Sogaris	Avenue de Versailles RN 186 94150 RUNGIS	France	40 %	40 %	Aéroports de Paris SA
International et développements aéroportuaires					
Liège Airport	Aéroport de Bierset 4460 GRÂCE-HOLLOGNE	Belgique	26 %	26 %	ADP Management
Autres activités :					
Alacrité	299 boulevard de Leeds – World Trade center Lille Services SAS espace International – 59777 Euralille	France	24 %	24 %	Hub One

Dans le cadre de son développement, le Groupe est amené à prendre des participations dans des sociétés d'aéroports ou à créer des filiales dédiées à l'exercice de ses activités en France et à l'étranger, et, en particulier, à l'exécution de contrats de prestations de services. Ces entités représentent individuellement moins de 1 % de chacun des agrégats (chiffre d'affaires, résultat opérationnel, résultat de la période).

Entités	Activités	Pays	% de détention	Détenue par
PARTICIPATIONS DANS DES SOCIÉTÉS N'ENTRANT PAS DANS LE PÉRIMÈTRE (sans activité ou activité négligeable)				
International et développements aéroportuaires				
ADPM 1	En vue d'exploitation aéroportuaire	France	100 %	Aéroports de Paris Management
ADPM 2	En vue d'exploitation aéroportuaire	France	100 %	Aéroports de Paris Management
ADPM 3	En vue d'exploitation aéroportuaire	France	100 %	Aéroports de Paris Management
Philippines Airport Management Company	En vue d'exploitation aéroportuaire	France	50 %	Aéroports de Paris Management
SOGEAC	Concession de l'aéroport de Conakry	Guinée	29 %	Aéroports de Paris Management
LGA Central Terminal LLC	Créée pour le dépôt de l'offre pour la concession de LaGuardia à New York	États-Unis d'Amérique	15 %	Aéroports de Paris Management
ATOL	Concession de l'aéroport international	Île Maurice	10 %	Aéroports de Paris Management
Airport International Group	Concession de l'aéroport d'Amman	Jordanie	10 %	Aéroports de Paris Management
Matar	Contrat d'exploitation du terminal Hadj à Djeddah	Arabie Saoudite	5 %	Aéroports de Paris Management
U&A Architects & Engineers Co Ltd	Ingénierie, études techniques	Chine	40 %	ADP Ingénierie
Autres activités				
Cargo Information Network France	Programmation informatique	France	50 %	Aéroports de Paris
C2FPA	Centre de formation des pompiers d'aéroport	France	21 %	Aéroports de Paris
CCS France	Programmation informatique	France	20 %	Aéroports de Paris
IDF Capital	Capital risques en Ile-de-France	France	1 %	Aéroports de Paris
Civipol Conseil	Promotion des compétences du ministère de l'Intérieur	France	1 %	Aéroports de Paris
PACIFA	Editeur de logiciels	France	12 %	Aéroports de Paris
Pole Star	Ingénierie, études techniques	France	13 %	Hub One
Bolloré Télécom	Télécommunications	France	2 %	Hub One
SoftToGo	Portage de logiciels	Argentine	95 %	Hub One

20.2 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS

Aux Actionnaires,

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre Assemblée générale, nous vous présentons notre rapport relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2016, sur :

- le contrôle des comptes consolidés de la société AEROPORTS DE PARIS, tels qu'ils sont joints au présent rapport ;
- la justification de nos appréciations ;
- la vérification spécifique prévue par la loi.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le Conseil d'administration. Il nous appartient, sur la base de notre audit, d'exprimer une opinion sur ces comptes.

I. Opinion sur les comptes consolidés

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France ; ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés ne comportent pas d'anomalies significatives. Un audit consiste à vérifier, par sondages ou au moyen d'autres méthodes de sélection, les éléments justifiant des montants et informations figurant dans les comptes consolidés. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis, les estimations significatives retenues et la présentation d'ensemble des comptes. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Nous certifions que les comptes consolidés de l'exercice sont, au regard du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière, ainsi que du résultat de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.

II. Justification des appréciations

En application des dispositions de l'article L. 823-9 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les éléments suivants :

- La note 1.1 de l'annexe aux comptes consolidés décrit les bases de préparation des états financiers, et notamment les éléments qui nécessitent de la part de la Direction d'exercer son jugement, d'effectuer des estimations et de faire des hypothèses qui ont un impact sur l'application des méthodes comptables, sur les montants des actifs et passifs, et ceux des produits et charges. Nous avons apprécié le caractère approprié des modalités retenues et des informations fournies par votre Groupe sur ces jugements, estimations et hypothèses, et nous nous sommes assurés de la correcte mise en œuvre des modalités retenues.
- La note 4.3 de l'annexe aux comptes consolidés expose les principes et méthodes comptables relatifs à la comptabilisation du chiffre d'affaires, et en particulier ceux relatifs à la comptabilisation des revenus liés à la sûreté et à la sécurité aéroportuaire en « Produits des activités ordinaires » dans le compte de résultat consolidé. Dans le cadre de notre appréciation des principes et des méthodes comptables suivis par votre Groupe, nous avons vérifié le caractère approprié de cette méthode comptable, et nous nous sommes assurés de sa correcte application.
- La note 4.10.2 de l'annexe aux comptes consolidés décrit les principes et les modalités de mise en œuvre des tests de dépréciation des titres mis en équivalence. Nous avons examiné les modalités de réalisation de ces tests de perte de valeur, ainsi que la cohérence des hypothèses utilisées et des prévisions de flux de trésorerie, et nous avons vérifié que la note 4.10 de l'annexe aux comptes consolidés dans son ensemble donne une information appropriée.
- La note 6.2 de l'annexe aux comptes consolidés décrit notamment les principes et les modalités retenus en matière d'évaluation et de dépréciation des immobilisations corporelles. La note 6.3 de l'annexe aux comptes consolidés présente la méthode de valorisation des immeubles de placement. Ceux-ci apparaissent sur une ligne spécifique du bilan consolidé et, conformément à l'option offerte par la norme IAS 40, sont évalués selon la méthode du coût historique. La juste valeur de ces immeubles, dont le montant est indiqué en note 6.3.2 de l'annexe aux comptes consolidés, est fondée sur une approche mixte reposant sur les expertises et sur l'actualisation des flux de trésorerie générés par les actifs pour les biens non expertisés. Nous avons examiné les modalités retenues par votre Groupe pour ces évaluations et vérifié, sur la base des éléments disponibles, leur mise en œuvre et que les notes 6.2 et 6.3 de l'annexe aux comptes consolidés dans leur ensemble donnent une information appropriée.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le cadre de notre démarche d'audit des comptes consolidés, pris dans leur ensemble, et ont donc contribué à la formation de notre opinion exprimée dans la première partie de ce rapport.

III. Vérification spécifique

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, à la vérification spécifique prévue par la loi des informations relatives au Groupe données dans le rapport de gestion.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

Paris-La Défense et Neuilly-sur-Seine, le 8 mars 2017

Les commissaires aux comptes

ERNST & YOUNG Audit		DELOITTE & ASSOCIÉS	
Jacques Pierres	Alban de Claverie	Thierry Benoît	Olivier Broissand

20.3 COMPTES SOCIAUX ET ANNEXES D'AÉROPORTS DE PARIS SA AU 31 DÉCEMBRE 2016

Compte de résultat

(en millions d'euros)	Notes	2016	2015
Chiffre d'affaires	5.1	2 744	2 735
Production stockée	5.2	6	-
Production immobilisée	5.3	56	47
Reprise sur provisions et transferts de charges	5.7	46	32
Subventions d'exploitation		2	1
Autres produits d'exploitation		14	4
Produits d'exploitation		**2 868**	**2 820**
Achats et charges externes	5.4	(818)	(782)
Impôts et taxes	5.5	(251)	(230)
Charges de personnel	5.6	(585)	(590)
Autres charges d'exploitation		(24)	(18)
Dotations aux amortissements et provisions	5.7	(471)	(464)
Charges d'exploitation		**(2 148)**	**(2 085)**
Résultat d'exploitation		**719**	**734**
Produits financiers		70	110
Charges financières		(143)	(156)
Résultat financier	**5.9**	**(72)**	**(46)**
Résultat courant avant impôts		**648**	**688**
Produits exceptionnels		120	72
Charges exceptionnelles		(132)	(111)
Résultat exceptionnel	**5.10**	**(12)**	**(39)**
Participation des salariés	5.11	(22)	(20)
Impôts sur les bénéfices	5.8	(214)	(233)
RÉSULTAT NET		**399**	**396**

Actif du bilan

		Au 31/12/2016			
(en millions d'euros)	Notes	Montant Brut	Amort. ou dépréciations	Montant Net	Au 31/12/2015
Immobilisations incorporelles	6.1	242	(183)	59	80
Immobilisations corporelles	6.1	11 509	(5 722)	5 787	5 798
Immobilisations en cours	6.1	792	-	792	494
Avances et acomptes sur immobilisations	6.1	37	-	37	39
Immobilisations financières	6.2	1 428	(65)	1 363	1 355
I – Actif immobilisé		**14 008**	**(5 970)**	**8 038**	**7 767**
Stocks		16	-	16	11
Avances et acomptes		16	-	16	16
Clients et comptes rattachés	6.3	460	(19)	441	422
Autres créances	6.3	145	(18)	127	110
Valeurs mobilières de placement	6.4	1 566	-	1 566	1 601
Disponibilités	6.4	63	-	63	116
Charges constatées d'avance	6.5	15	-	15	18
II – Actif circulant		**2 281**	**(37)**	**2 244**	**2 295**
III – Primes de remboursement des obligations	**6.6**	**15**	**-**	**15**	**17**
IV – Écarts de conversion – ACTIF		**4**	**-**	**4**	**1**
TOTAL DES ACTIFS		**16 308**	**(6 007)**	**10 301**	**10 080**

Passif du bilan

(en millions d'euros)	Notes	Au 31/12/2016	Au 31/12/2015
Capital		297	297
Primes d'émission		543	543
Écarts de réévaluation		24	24
Réserves et report à nouveau		1 922	1 786
Résultat de l'exercice		399	396
Acompte sur dividende		(69)	(70)
Subventions d'investissements		43	42
Provisions réglementées		1 140	1 104
I – Capitaux propres	**6.7**	**4 298**	**4 121**
II – Provisions	**6.8**	**434**	**430**
Dettes financières	6.9	4 446	4 445
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	6.10	181	202
Dettes fiscales et sociales	6.10	261	286
Dettes sur immobilisations et autres dettes	6.11	523	451
Produits constatés d'avance	6.5	158	145
III – Dettes		**5 569**	**5 529**
IV – Primes de remboursement des obligations		**-**	**-**
V – Écarts de conversion – PASSIF		**-**	**-**
TOTAL DES PASSIFS		**10 301**	**10 080**

Tableau des flux de trésorerie

(en millions d'euros)	Notes	2016	2015
Résultat d'exploitation		**719**	**734**
Dotations nettes de reprise aux amortissements et provisions pour risques et charges		439	435
Produits et charges financiers (hors endettement net)		8	5
Variation du besoin en fonds de roulement	**7.1**	**(79)**	**24**
Impôts payés minorés des impôts encaissés		(221)	(229)
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles		**867**	**970**
Cessions de participations		3	5
Acquisition de participations	6.2	(9)	(15)
Investissements corporels et incorporels	6.1	(774)	(509)
Variation des autres actifs financiers		(6)	(5)
Produits provenant des cessions d'immobilisations (net de la variation des créances)		27	6
Dividendes reçus	5.9	32	60
Variation des dettes et avances sur acquisitions d'immobilisations		29	75
Flux de trésorerie utilisés pour les activités d'investissement		**(698)**	**(383)**
Subventions reçues au cours de la période		15	4
Cessions (acquisitions) nettes d'actions propres		12	(24)
Dividendes distribués	6.7	(258)	(311)
Encaissements provenant des emprunts à long terme	6.9	7	503
Remboursement des emprunts à long terme	6.9	(4)	(172)
Variation des autres passifs financiers		93	(23)
Intérêts financiers nets versés		(109)	(100)
Flux de trésorerie provenant des activités de financement		**(244)**	**(122)**
VARIATION DE TRÉSORERIE ET D'ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE		**(75)**	**462**
Trésorerie d'ouverture		1 692	1 228
Trésorerie de clôture	7.2	1 617	1 692

Annexes aux comptes sociaux

// SOMMAIRE DÉTAILLÉ DES NOTES AUX COMPTES SOCIAUX

NOTE 1	DESCRIPTION DE L'ACTIVITÉ	225
NOTE 2	RELATIONS AVEC LES FILIALES	226
NOTE 3	FAITS MARQUANTS DE L'EXERCICE	226
NOTE 4	PRINCIPES ET MÉTHODES COMPTABLES	226
NOTE 5	NOTES RELATIVES AU COMPTE DE RÉSULTAT	230
NOTE 6	NOTES RELATIVES AU BILAN	235
NOTE 7	NOTES RELATIVES AU TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE	246
NOTE 8	ENGAGEMENTS HORS BILAN ET PASSIFS ÉVENTUELS	247
NOTE 9	RÉMUNÉRATION ET EFFECTIFS	248
NOTE 10	TRANSACTIONS AVEC LES ENTREPRISES ET LES PARTIES LIÉES	248
NOTE 11	ÉVÉNEMENTS POST-CLÔTURE	249

NOTE 1 DESCRIPTION DE L'ACTIVITÉ

Aéroports de Paris SA détient et exploite les trois principaux aéroports de la région parisienne (Paris-Charles de Gaulle, Paris-Orly et Paris-Le Bourget), 10 plates-formes d'aviation générale et l'héliport d'Issy-les-Moulineaux.

Ses secteurs d'activité sont essentiellement les suivants :

- activités aéronautiques – en tant que gestionnaire d'aéroport, Aéroports de Paris SA intervient sur l'ensemble des étapes du parcours du passager et des marchandises en optimisant les flux des avions et du cargo mais également les flux des passagers, des filtres de contrôle, et des bagages ;
- pour cela, l'entreprise :
  - améliore constamment la qualité de ses infrastructures aéronautiques et leurs accès conformément au programme d'investissements prévu par le Contrat de Régulation Économique « CRE », et
  - offre une gamme de services adaptés aux besoins des passagers, des compagnies aériennes et des opérateurs de frêt ;
- commerces et services – en tant que bailleur, aménageur, promoteur et gestionnaire d'activité commerciale, Aéroports de Paris SA intervient dans l'exploitation :
  - des boutiques, bars et restaurants au sein des aérogares, au travers de co-entreprises (tels que la Société de Distribution Aéroportuaire, Media Aéroports de Paris et Relay@ADP),
  - des parcs de stationnement et des locaux en aérogare destinés à la location ;
- Immobilier – Aéroports de Paris SA dispose de réserves foncières importantes et détient en pleine propriété des actifs de qualité autour de ses terminaux. Fort de ce positionnement, l'entreprise :
  - réalise des programmes immobiliers destinés à ses besoins propres ainsi qu'aux entreprises désireuses de s'implanter sur ses plates-formes, et
  - assure la gestion d'actifs (stratégie commerciale, réhabilitation), la gestion locative (baux généralement de longue durée), et offre des prestations immobilières à ses clients.

Par ailleurs, Aéroports de Paris SA a des participations dans des entreprises qui opèrent des activités aéroportuaires (conception, construction et exploitation) en France et à l'international.

Aéroports de Paris SA est une société anonyme depuis le 22 juillet 2005 qui opère dans un environnement réglementé. Le troisième contrat pluri-annuel (le « Contrat de Régulation Économique » ou « CRE ») fixe le plafond d'évolution des redevances aéroportuaires pour la période 2016-2020. La réglementation prévoit en effet que l'exploitant d'aéroports reçoit une juste rémunération des capitaux investis dans le cadre de ses missions sur le périmètre régulé. Ce périmètre comprend l'ensemble des activités d'Aéroports de Paris SA sur les plates-formes franciliennes à l'exception des activités commerciales et de services, des activités foncières et immobilières non directement liées aux activités aéronautiques, des activités liées à la sûreté et à la sécurité Aéroportuaire financées par la taxe d'aéroport, de la gestion par Aéroports de Paris SA des dossiers d'aide à l'insonorisation des riverains, et des autres activités réalisées par les filiales.

NOTE 2 RELATIONS AVEC LES FILIALES

2.1 Intégration fiscale

Aéroports de Paris SA a opté pour le régime de l'intégration fiscale en intégrant les filiales détenues directement ou indirectement à plus de 95 %. (*cf.* note 6.2 Liste des filiales).

Les conventions d'intégration fiscale liant Aéroports de Paris SA à ses filiales sont toutes strictement identiques et prévoient :

- le reversement par la filiale à la société mère d'une contribution égale à l'impôt qui aurait grevé son résultat si elle était imposable distinctement ;
- l'absence de tout droit à créance au profit de la filiale en cas de déficit fiscal de cette dernière.

2.2 Gestion de la trésorerie

Aéroports de Paris SA a conclu avec ses principales filiales des conventions permettant la mise en place d'un système de gestion centralisée de leur trésorerie respective (conventions de « *cash pooling* »). Ces conventions de trésorerie prévoient de centraliser les opérations de trésorerie sur un compte centralisateur.

Cette centralisation, réalisée en nivelant quotidiennement et automatiquement les comptes propres des filiales vers le compte centralisateur, permettant une gestion optimale aussi bien du recours au crédit que du placement des excédents de trésorerie.

Les avances faites en euros par la Société Centralisatrice à la société Filiale porteront intérêts mensuellement au taux EONIA majoré de 0,65 %. Celles faites en euros par la Société Filiale à la Société Centralisatrice porteront intérêts mensuellement au taux EONIA.

Les avances faites en US dollar par la Société Centralisatrice à la Société Filiale porteront intérêts mensuellement au taux LIBOR$ *overnight* majoré de + 0,65 %. Celles faites en US dollar par la Société Filiale à la Société Centralisatrice porteront intérêts mensuellement au taux LIBOR$ *overgnight* - 0,07 %.

Il est précisé que si le taux EONIA et/ou le taux LIBOR$ *overnight* minoré de 0,07 % devenaient négatifs le taux des avances serait alors plafonné à 0 %.

Les comptes courants dans le cadre des conventions de *cash pooling* entre Aéroports de Paris et ses filiales sont présentés en autres dettes lorsque leur solde est créditeur et en autres créances lorsque leur solde est débiteur.

NOTE 3 FAITS MARQUANTS DE L'EXERCICE

Fusion absorption de Tank Holding ÖW

Aéroports de Paris SA et Tank Holding ÖW ont initié une procédure de fusion transfrontalière ayant pour objet l'absorption par Aéroports de Paris SA de la société Tank Holding ÖW, société détenant indirectement TAV Airports et TAV Construction. La fusion est devenue définitive le jour de l'émission du certificat de légalité soit le 23 décembre 2016.

La Société étant propriétaire de la totalité des actions de Tank Holding ÖW, la fusion a été placée sous le régime des fusions simplifiées.

La différence entre la valeur comptable des titres chez Aéroports de Paris SA et la valeur comptable des actifs et passifs de la société absorbée a généré un mali technique de fusion pour un montant de 23 millions d'euros comptabilisé au 31 décembre 2016.

NOTE 4 PRINCIPES ET MÉTHODES COMPTABLES

4.1 Référentiel comptable

Les comptes annuels d'Aéroports de Paris SA sont établis conformément aux principes et méthodes comptables définis par le règlement n° 2014-03 de l'Autorité des normes comptables (ANC) du 5 juin 2014 et modifié par le règlement ANC 2015-06.

4.2 Changement de méthode et comparabilité des exercices

Les nouveautés introduites par le règlement ANC 2015-06 applicable de manière prospective à compter de l'exercice ouvert au 1er janvier 2016 portent sur l'évolution du mali technique de fusion. Elles ont conduit à une réaffectation des malis de fusion de la société Aéroport de Paris SA :

- les malis techniques issus de fusions sont affectés au niveau du bilan, à la même rubrique que les actifs auxquels ils sont affectés, dans des comptes spécifiques de mali de fusion (sur immobilisation corporelles, incorporelles, financière ou sur actif circulant). Ils sont amortis, dépréciés, sortis du bilan selon les mêmes modalités que les actifs sous-jacents.

4.3 Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires d'Aéroports de Paris SA se décompose de la manière suivante :

Redevances aéronautiques et spécialisées

Ces redevances sont encadrées par le Contrat de Régulation Économique (« CRE 2016-2020 ») signé avec l'État (à l'exception de la redevance d'assistance aux personnes handicapées et à mobilité réduite). Ce contrat pluri-annuel fixe le plafond d'évolution des redevances aéroportuaires pour la période 2016-2020. La réglementation prévoit en effet que l'exploitant d'aéroports reçoit une juste rémunération des capitaux investis dans le cadre de ses missions sur le périmètre régulé. Ce périmètre comprend l'ensemble des activités d'Aéroports de Paris SA sur les plates-formes franciliennes à l'exception des activités commerciales et de services, des activités foncières et immobilières non directement liées aux activités aéronautiques, des activités liées à la sûreté et à la sécurité financées par la taxe d'aéroport, de la gestion par Aéroports de Paris SA des dossiers d'aide à l'insonorisation des riverains.

Ces redevances sont comptabilisées sur la période au cours de laquelle la prestation est réalisée.

Les redevances aéronautiques comprennent la redevance passagers, atterrissage et stationnement. Elles sont calculées respectivement en fonction du nombre de passagers embarqués, de la durée de stationnement et du poids de l'aéronef.

Les redevances spécialisées englobent des redevances pour mise à disposition d'installations telles que les banques d'enregistrement et d'embarquement, les installations de tri des bagages et les installations fixes de fourniture d'énergie électrique ; la redevance d'assistance aux personnes handicapées et à mobilité réduite ; et les autres redevances accessoires liées à l'informatique d'enregistrement et d'embarquement, à la circulation aéroportuaire (badges), à l'usage des stations de dilacération et au dégivrage.

Revenus liés à la sûreté et à la sécurité aéroportuaire

Aéroports de Paris SA perçoit un produit, dans le cadre des missions de service public au titre de la sécurité, la sûreté du transport aérien, le sauvetage et la lutte contre l'incendie des aéronefs. Ce produit couvre les coûts engagés dans le cadre de ces missions. Il est versé par la Direction générale de l'aviation civile (DGAC) qui le finance par le biais de la taxe d'aéroport prélevée auprès des compagnies aériennes. Ce revenu est comptabilisé au fur et à mesure des coûts estimés éligibles au remboursement par la DGAC.

Chiffre d'affaires des activités commerciales

Ces revenus sont composés d'une part, des loyers variables perçus des activités commerciales (boutiques, bars et restaurants, publicité, banques et change, loueurs, autres locations en aérogares), et comptabilisés en produits sur l'exercice au cours duquel ils sont générés ; et d'autre part, des revenus locatifs qui correspondent à la part fixe des produits perçus au titre des espaces loués en aérogare. Cette rubrique comprend également le chiffre d'affaires lié au contrat de construction de la Gare destinée à la Société du Grand Paris. Les études et travaux de construction de la Gare s'échelonnant sur la période 2016-2024, Aéroports de Paris SA reconnaît le chiffre d'affaires selon la méthode de l'avancement par les coûts. Dans la mesure où le résultat à terminaison ne peut pas être estimé de manière fiable, le chiffre d'affaires est reconnu dans la limite des coûts engagés.

Chiffre d'affaires des parcs et accès

Ces revenus résultent principalement de l'exploitation des parcs de stationnement et des accès (gestion de la voirie, des navettes, des gares routières...). Ils sont comptabilisés lors de l'utilisation du service par le client.

Chiffre d'affaires lié aux prestations industrielles

Les prestations industrielles concernent la production et la fourniture de chaleur à des fins de chauffage, la production et la fourniture de froid pour la climatisation des installations et des réseaux de distribution d'eau glacée, la fourniture d'eau potable et la collecte des eaux usées, la collecte des déchets et l'alimentation en courant électrique. Ces revenus sont comptabilisés sur l'exercice au cours duquel la prestation est réalisée.

Revenus locatifs

Ces revenus sont relatifs aux actifs immobiliers destinés à l'activité aéroportuaire (hors aérogares) et à l'immobilier de diversification. Ils sont issus de contrats de location simple. Les paiements fixes sont linéarisés sur la durée du bail. Les charges locatives refacturées aux locataires sont également comptabilisées au sein du chiffre d'affaires.

Autres recettes

Les autres recettes comprennent :

Les produits d'intérêts issus des contrats de location financement en tant que bailleur – ces produits d'intérêts sont comptabilisés en chiffre d'affaires afin de donner une image fidèle de la performance financière du segment immobilier auquel ces produits sont affectés.

4.4 Immobilisations incorporelles et corporelles

Valeur brute

Les immobilisations incorporelles et corporelles acquises sont évaluées à leur coût d'acquisition.

Les immobilisations produites en interne comprennent tous les coûts directement attribuables à la production et à la mise en état de marche de l'actif concerné. Ces coûts incluent :

- le coût d'acquisition des biens utilisés pour la construction de l'actif ;
- le coût des salariés qui participent à la construction et à la mise en service de l'actif ;
- les autres coûts nécessaires et inévitables pour produire et mettre en état de marche l'actif en vue de son utilisation comme prévu par l'entreprise.

Amortissement et dépréciation

L'amortissement des immobilisations est déterminé sur la base du rythme de consommation des avantages économiques. Celui-ci correspond généralement au mode linéaire.

Les durées d'utilité attendues pour les principaux actifs sont les suivantes :

Logiciels brevets licences	4 à 10 ans
Aérogares et parcs souterrains	30 à 60 ans
Bâtiments hors aérogares	20 à 50 ans
Agencements/aménagements des bâtiments aérogares et hors aérogares	10 à 20 ans
Aménagements des terrains	20 ans
Aires de manœuvre et de trafic, ponts, tunnels, voiries	10 à 50 ans
Installations/matériels nécessaires à la manutention des bagages	10 à 20 ans
Passerelles	20 à 25 ans
Installations/matériels de sécurité et de sûreté	5 à 20 ans
Matériel informatique	5 ans

Les durées d'utilité sont réexaminées à chaque clôture sur la base du programme d'investissement et de réhabilitation des actifs existants.

Les immobilisations sont testées pour dépréciation en cas d'indice de perte de valeur.

Aéroports de Paris SA utilise les possibilités offertes par la réglementation fiscale en matière d'amortissement dérogatoire. La différence entre l'amortissement fiscal et l'amortissement linéaire est comptabilisée en provisions réglementées au bilan.

4.5 Immobilisations financières

Les titres de participation sont inscrits au bilan à leur coût d'acquisition hors frais d'acquisition.

Leur valeur est examinée à la fin de chaque période par référence à la valeur d'utilité. Celle-ci est estimée sur la base de la quote-part des capitaux propres que les titres représentent, convertie au cours de change de clôture pour les sociétés étrangères, rectifiée le cas échéant pour tenir compte de la valeur intrinsèque des sociétés. Les méthodes retenues pour évaluer cette dernière prennent notamment en considération les prévisions de trésorerie actualisées ou les multiples comparables.

Si la valeur d'utilité de ces titres devient inférieure à leur valeur comptable, une dépréciation est constatée pour la différence.

Les prêts et créances sont comptabilisés à leur valeur nominale augmentée des intérêts courus. Une dépréciation peut, le cas échéant, être constatée en cas de perte probable se traduisant par une diminution de la valeur nominale de remboursement.

Mali technique de fusion

Suite à l'adoption du règlement ANC 2015-06, les malis techniques issus de fusion et de TUP, portant sur des immobilisations financières, présentés jusqu'en 2015 en immobilisations incorporelles, sont présentés à partir du 1er janvier 2016 sur la ligne « Autres immobilisations financières ». Ils correspondent à l'écart négatif entre l'actif net reçu et la valeur nette comptable des titres de la société absorbée. Ces malis font l'objet d'un test de dépréciation annuel et le cas échéant, une dépréciation pourrait être constatée, sans qu'elle puisse être reprise dans le futur.

4.6 Stocks

Les stocks sont constitués de fournitures consommables telles que les pièces de rechange et de sécurité, le petit matériel d'entretien et de la production stockée à facturer à des tiers. Lors de leur entrée en stocks, les fournitures et pièces de rechange sont comptabilisées au coût d'acquisition puis sont ensuite valorisées selon la méthode du coût moyen pondéré. Les études sont valorisées au coût complet.

Dans l'hypothèse où la valeur nette de réalisation de l'élément stocké devient inférieure au coût moyen pondéré, une dépréciation est constatée pour la différence.

4.7 Créances

Les créances sont valorisées à leur valeur nominale. Les créances en monnaies étrangères sont converties sur la base du dernier cours de change à la date de clôture de l'exercice.

Elles sont éventuellement dépréciées afin de tenir compte des difficultés de recouvrement auxquelles elles sont susceptibles de donner lieu en application de la méthode suivante :

- les créances non recouvrées sont transférées en créances douteuses, lorsqu'elles sont non soldées à la date d'ouverture d'une procédure de redressement ou de liquidation judiciaire, et lorsque le risque d'irrécouvrabilité est important (dépôt de bilan prévisible, cessation d'activité de clients étrangers) ;
- les créances douteuses ou litigieuses sont dépréciées en fonction du statut de chaque pièce comptable (créance antérieure au dépôt de bilan, réclamation en cours, litige…) ou de la solvabilité du client pour les créances exigibles (poursuites en cours, client étranger sans actif en France…).

4.8 Valeurs mobilières de placement

Les valeurs mobilières de placement sont comptabilisées à leur valeur historique d'acquisition. Leur valeur au bilan n'est pas réévaluée lorsque la valeur liquidative est supérieure au prix d'acquisition. En revanche, la moins-value latente éventuelle donne lieu à la comptabilisation d'une dépréciation.

4.9 Frais d'émission et prime de remboursement des emprunts

Les frais d'émission d'emprunts obligataires sont enregistrés directement en charges financières à la date d'émission. Lorsque le prix d'émission est inférieur à la valeur de remboursement, la différence est comptabilisée à l'actif et est reprise en charges financières de manière étalée sur la durée de l'emprunt.

4.10 Charges et produits constatés d'avance

Les charges comptabilisées correspondant à des biens ou services non encore reçus sont portées à l'actif du bilan au poste « Charges constatées d'avance ».

Les produits constatés au titre des biens ou services non encore livrés sont enregistrés au passif du bilan au poste « Produits constatés d'avance ».

4.11 Écarts de conversion Actif et Passif

À la date de clôture des comptes, lorsque l'application du cours de conversion a pour effet de modifier les montants en euros précédemment comptabilisés, les différences de conversion sont comptabilisées à l'actif du bilan lorsque la différence correspond à une perte latente et au passif du bilan lorsque la différence correspond à un gain latent. Les pertes latentes entraînent la constitution d'une provision pour perte de change.

4.12 Subventions d'investissements

Aéroports de Paris SA bénéficie de subventions d'équipement afin d'acquérir ou de créer des actifs immobilisés. Elles sont enregistrées au niveau des capitaux propres et rapportées au résultat au même rythme que les amortissements des biens subventionnés.

4.13 Provisions réglementées

Les provisions réglementées sont essentiellement constituées des amortissements dérogatoires. Ces compléments d'amortissement sont comptabilisés dans le seul objet de bénéficier d'avantages fiscaux et ne reflètent donc pas une dépréciation de l'actif sous-jacent. Ils sont comptabilisés au sein des capitaux propres dans la rubrique « provisions réglementées » en contrepartie du résultat exceptionnel.

4.14 Provisions pour risques et charges

Les provisions pour risques et charges comprennent principalement les provisions pour engagements sociaux destinées à couvrir les avantages du personnel à long terme.

Avantages du personnel à long terme

La provision pour engagements sociaux couvre des régimes à prestations définies et d'autres avantages à long terme et ne couvre pas les régimes à cotisations définies.

RÉGIMES À PRESTATIONS DÉFINIES

Aéroports de Paris SA provisionne l'ensemble des régimes à prestations définies afin d'assurer la couverture de ses engagements sociaux suivants :

- indemnités de fin de carrière ;
- mutuelle aux retraités ;
- régime de pré-retraite PARDA (Plan d'accompagnement à la retraite en départ anticipé) ;
- régimes de retraite supplémentaire (au nombre de trois) ;
- médaille du travail.

L'obligation nette de la Société au titre de régimes à prestations définies est évaluée séparément pour chaque régime en estimant le montant des avantages futurs acquis par le personnel en échange des services rendus au cours de la période présente et des périodes antérieures. Ce montant est actualisé pour déterminer sa valeur actuelle, et minoré de la juste valeur des actifs du régime et du coût des services passés non comptabilisés. Le taux d'actualisation est égal au taux, à la date de clôture, fondé sur les obligations de première catégorie dont la date d'échéance est proche de celle des engagements de la Société. Les calculs sont effectués par un actuaire qualifié en utilisant la méthode des unités de crédit projetées.

La fraction des écarts actuariels cumulés non comptabilisés excédant 10 % du montant le plus élevé entre la valeur actuelle de l'obligation au titre des prestations définies et la juste valeur des actifs du régime est comptabilisée dans le compte de résultat sur la durée de vie active moyenne résiduelle attendue des membres du personnel bénéficiant du régime.

Les hypothèses actuarielles sont précisées dans la note 6.8.

AUTRES AVANTAGES À LONG TERME

L'obligation nette de la Société au titre des avantages à long terme autres que les régimes de retraite, est égale à la valeur des avantages futurs acquis par le personnel en échange des services rendus au cours de la période présente et des périodes antérieures. Ces avantages sont actualisés et minorés, le cas échéant, de la juste valeur des actifs dédiés. Le taux d'actualisation est égal au taux d'intérêt, à la date de clôture, des obligations de première catégorie ayant des dates d'échéances proches de celles des engagements de la Société. Le montant de l'obligation est déterminé en utilisant la méthode des unités de crédit projetées. Les écarts actuariels sont comptabilisés en résultat de la période au cours de laquelle ils surviennent.

RÉGIME À COTISATIONS DÉFINIES

Un régime à cotisations définies est un régime d'avantages postérieurs à l'emploi en vertu duquel une entité verse des cotisations définies à une entité distincte et n'aura aucune obligation juridique ou implicite de payer des cotisations supplémentaires. Les cotisations à payer à un régime à cotisations définies sont comptabilisées en charges liées aux avantages du personnel lorsqu'elles sont dues.

Autres provisions pour risques et charges

Les autres provisions pour risques et charges sont destinées à couvrir les risques inhérents à l'activité de l'entreprise, les risques résultant des litiges, des amendes et pénalités.

Ces provisions sont comptabilisées dès lors que les critères suivants sont respectés :

- il existe une obligation à l'égard d'un tiers résultat d'un événement passé ;
- dont il est probable ou certain qu'elle provoquera une sortie de ressources au bénéfice de ce tiers sans contrepartie au moins équivalente de celui-ci ;
- le montant peut être estimé de manière fiable.

Les passifs éventuels constitués des obligations potentielles de l'entité à l'égard d'un tiers et résultant d'événements dont l'existence ne sera confirmée que par la survenance, ou non, d'un ou plusieurs événements futurs incertains qui ne sont pas totalement sous le contrôle de l'entité, font l'objet d'une information en annexe.

4.15 Dettes

Dettes financières

OPÉRATIONS EN DEVISES

Les soldes monétaires libellés en devises sont convertis en fin d'exercice au taux de clôture, à l'exception de ceux couverts par des contrats d'échanges de devises. Les opérations parfaitement couvertes, notamment celles portant sur les dettes financières en devises, sont présentées au cours de couverture.

INSTRUMENTS FINANCIERS DÉRIVÉS

Aéroports de Paris SA gère les risques de marché liés aux variations des taux d'intérêt et des cours de change, en utilisant des instruments financiers dérivés, notamment des swaps de taux d'intérêt et des swaps de devises. Tous ces instruments sont utilisés à des fins de couverture et sont strictement adossés. Les produits et charges résultant de l'utilisation de ces instruments dérivés de couverture sont constatés en résultat de manière symétrique à l'enregistrement des charges et produits des opérations couvertes. Les soultes reçues ou payées lors de la mise en place des swaps couvrant la dette financière sont constatées en résultat sur la durée des contrats comme un ajustement de la charge d'intérêt.

Autres dettes

Les dettes d'exploitation et les autres dettes sont comptabilisées lorsque conformément à une commande de l'entreprise, la marchandise a été livrée ou le service rendu.

4.16 Définition de la trésorerie et des équivalents de trésorerie

La trésorerie et les équivalents de trésorerie sont constitués des instruments financiers qui permettent à Aéroports de Paris SA de gérer, sans prendre de risques significatifs, ses excédents ou ses besoins de trésorerie à court terme.

La trésorerie est composée :

- des comptes de caisse ;
- des comptes à vue ;
- des comptes à terme ;
- des valeurs mobilières de placement qui ne présentent pas de risque significatif de variation de valeur en raison de leur nature et peuvent être aisément converties en disponibilités du fait de l'existence d'un marché ou d'un acquéreur potentiel ;
- de la partie des soldes créditeurs de banques, et des intérêts courus et non échus qui s'y rattachent, correspondant à des découverts momentanés.

NOTE 5 NOTES RELATIVES AU COMPTE DE RÉSULTAT

5.1 Ventilation du montant net du chiffre d'affaires

	Secteurs opérationnels				
(en millions d'euros)	Activités aéronautiques	Commerces et services	Immobilier	**2016**	2015
Redevances aéronautiques	1 003	-	-	1 003	998
Revenus liés à la sûreté et à la sécurité aéroportuaire	480	-	-	480	486
Activités commerciales	-	430	2	432	435
Recettes locatives	20	108	198	326	323
Redevances spécialisées	220	12	0	232	222
Parcs et accès	-	175	-	175	177
Prestations industrielles	0	42	-	42	46
Autres recettes	26	23	5	54	48
TOTAL	**1 749**	**790**	**205**	**2 744**	**2 735**

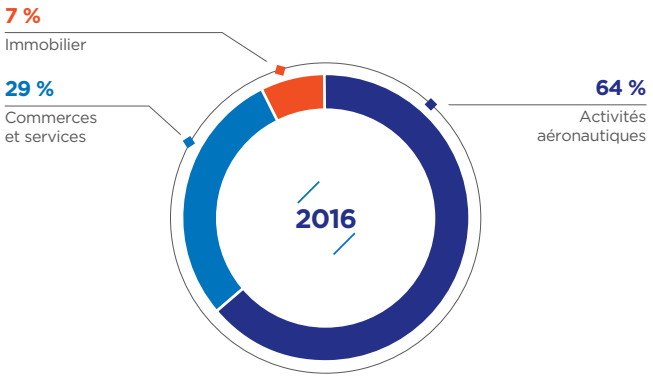
Le chiffre d'affaires en 2016 est quasi stable + 0,33 % (+ 9 millions d'euros) et s'élève à 2 744 millions d'euros. Cette augmentation s'explique par :

- la hausse du produit des redevances spécialisées des activités aéronautiques (+ 10 millions d'euros) concerne en particulier le tri bagages suite à la mise en place au 1er avril 2016 de la nouvelle redevance bagages pour + 6 millions d'euros et reprofilage du loyer Système Tri Bagages négocié avec Air France pour + 2,40 millions d'euros ;
- la hausse des autres recettes (+ 6 millions d'euros) ;
- la hausse du produit des redevances aéronautiques (+ 5 millions d'euros) en raison de la croissance du trafic passager de + 1,8 % par rapport à l'année dernière et de l'augmentation des tarifs de + 2,40 % du 1er avril 2015 au 31 mars 2016 ;
- la progression des loyers des bars et restaurants (+ 8 millions d'euros) et des boutiques côté ville (+ 3 millions d'euros).

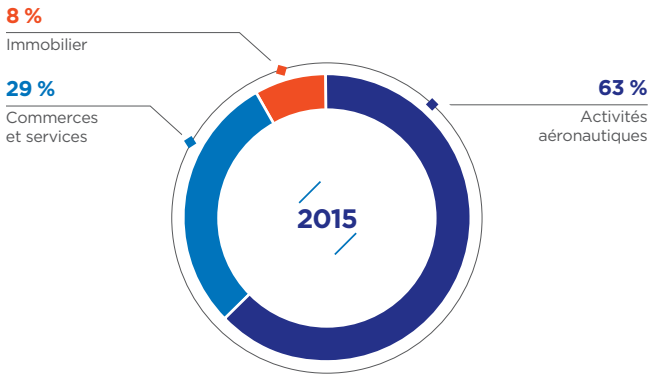
Cette hausse a été limitée par une baisse du chiffre d'affaires sur les activités suivantes :

- un effet base 2015 défavorables pour Revenu de la Sureté et de la Sécurité Aéroportuaire ;
- la diminution des revenus des parkings de - 1,13 % (- 2 millions d'euros) suite à la baisse du ticket moyen ;
- la baisse du chiffre d'affaires des activités commerciales (- 3 millions d'euros).

Poids du CA 2016



Poids du CA 2015



5.2 Production stockée

La production stockée de 6 millions d'euros correspond d'une part à des études réalisées par des salariés de l'entreprise valorisées au coût complet et d'autre part à l'achat d'études.

5.3 Production immobilisée

(en millions d'euros)	**2016**	2015
Production immobilisée	56	47

La production immobilisée représente essentiellement le coût interne relatif aux salariés qui participent aux projets de construction des actifs de l'entreprise notamment dans le cadre des études, de la surveillance des travaux et de l'assistance à la maîtrise d'ouvrage.

5.4 Achats et charges externes

(en millions d'euros)	**2016**	2015
Électricité	(25)	(24)
Eau, gaz et combustibles	(12)	(13)
Fournitures et petits matériels d'exploitation	(11)	(11)
Autres achats consommés	(19)	(17)
Achats consommés	**(67)**	**(65)**
Sous-traitance générale	(459)	(456)
◇ Sûreté	*(223)*	*(223)*
◇ Nettoyage	*(73)*	*(72)*
◇ Transports	*(29)*	*(31)*
◇ Autres	*(134)*	*(130)*
Entretien, réparations & maintenance	(130)	(123)
Frais postaux et communication	(29)	(27)
Assurances	(13)	(10)
Rémunérations d'intermédiaires et honoraires	(25)	(22)
Publicité, publications, relations publiques	(35)	(22)
Locations et charges locatives	(18)	(13)
Personnel extérieur	(10)	(10)
Autres charges externes	(32)	(33)
Charges externes	**(751)**	**(717)**
TOTAL ACHATS ET CHARGES EXTERNES	**(818)**	**(782)**

Les achats et charges externes s'élèvent à 818 millions d'euros au 31 décembre 2016 contre 782 millions d'euros l'année dernière soit une hausse de + 4,60 % (+ 36 millions d'euros).

Cette augmentation s'explique principalement par la hausse de + 12 millions d'euros du poste Publicité, publication, relations publiques du fait du déploiement de la nouvelle marque Paris Aéroports.

5.5 Impôts et taxes

(en millions d'euros)	**2016**	2015
Taxe foncière	(91)	(83)
Contribution économique territoriale	(63)	(54)
Taxes non récupérables prestations de sûreté	(52)	(50)
Impôts assis sur les rémunérations	(21)	(21)
Autres impôts	(24)	(22)
IMPÔTS ET TAXES	**(251)**	**(230)**

Les impôts et taxes sont en augmentation de + 9,13 % et s'établissent à 251 millions d'euros au 31 décembre 2016.

Cette variation est liée à :

- la hausse de la Contribution économique territoriale de + 9 millions d'euros relatif à des contentieux des exercices précédents, est compensée par des reprise de provisions afférentes ;
- la hausse de la taxe foncière de 8 millions d'euros dont :
  - + 3,4 millions d'euros de déclarations d'ouvrages complémentaires, et
  - + 4,6 millions d'euros d'actualisation des taux d'imposition et des valeurs locatives des ouvrages récurrents.

Les autres impôts sont composés principalement de la taxe sur les bureaux et les surfaces de stationnement pour 7 millions d'euros, de la C3S pour 4 millions d'euros, de la redevance des nuisances sonores pour 5 millions d'euros et de la taxe d'assainissement pour 6 millions d'euros.

5.6 Charges de personnel

(en millions d'euros)	**2016**	2015
Salaires	(380)	(375)
Charges sociales	(165)	(165)
Prime d'intéressement	(14)	(18)
Versements au CE	(18)	(22)
Crédit d'impôt Compétitivité Emploi	4	4
Autres charges de personnel	(12)	(13)
CHARGES DE PERSONNEL	**(585)**	**(590)**

Les charges de personnel s'élèvent à 585 millions d'euros au 31 décembre 2016 et sont en diminution (- 5 millions d'euros) par rapport à l'année dernière.

La prime d'intéressement au titre de 2016 et payée en 2017 est en diminution de - 4 millions d'euros.

La baisse des effectifs moyens de - 0,9 % génère une diminution des charges de personnel d'environ - 3,7 millions d'euros.

Les autres charges de personnel comprennent l'abondement PEE/PERCO et le repas des salariés d'Aéroport de Paris SA pris en dehors des restaurants gérés par le comité d'entreprise.

5.7 Dotations/reprises aux amortissements et provisions d'exploitation

	2016		2015	
(en millions d'euros)	**Dotations**	**Reprises**	**Dotations**	**Reprises**
Immobilisations incorporelles	(14)	-	(16)	-
Immobilisations corporelles	(398)	-	(409)	-
Amortissement des immobilisations	**(412)**	**-**	**(425)**	**-**
Provisions pour risques	(8)	11	(6)	9
Provisions pour charges	(33)	19	(28)	14
Provisions pour risques et charges	**(41)**	**30**	**(34)**	**24**
Créances clients et comptes rattachés	(2)	16	(5)	4
Dépréciations des créances	**(2)**	**16**	**(5)**	**4**
Transfert de charges d'exploitation	**-**	**1**	**-**	**4**
TOTAL	**(471)**	**46**	**(464)**	**32**

Le montant des dotations aux provisions pour risques et charges s'élève à - 41 millions d'euros et comprend principalement les provisions pour engagements relatifs aux indemnités de fin de carrière de 21 millions d'euros.

Le montant des reprises pour dépréciation des créances douteuses et litigieuses s'élève à 16 millions d'euros. Parallèlement, des créances douteuses ont été constatées en perte sur créance irrécouvrable pour un montant de 3 millions d'euros.

5.8 Impôt sur les bénéfices

Ventilation de l'impôt

(en millions d'euros)	Résultat avant impôt	Impôts	Résultat net hors participation
Résultat courant	648	(223)	425
Résultat exceptionnel	(12)	4	(8)
Produits d'intégration fiscale	-	5	5
TOTAL (HORS PARTICIPATION)	**636**	**(214)**	**422**

Aéroports de Paris SA ne constate pas d'impôts différés dans les comptes sociaux.

Le tableau ci-après détaille les différences temporaires qui donneront lieu à comptabilisation, dans le futur, d'une dette ou d'une économie d'impôt :

(en millions d'euros)	Au 31/12/2016	Au 31/12/2015	Variation
Charges à payer sur participation des salariés	(23)	(21)	(2)
Provisions pour pertes de changes	(4)	(1)	(3)
Provisions pour engagements sociaux	(380)	(364)	(15)
Autres provisions non déductibles	(10)	(15)	4
Frais d'études et de surveillance des travaux (FEST)	(46)	(56)	10
Frais d'acquisition des titres de participation	(10)	(10)	-
Amortissements des frais d'acquisition de titres de participation	9	7	2
Levée d'option Immeuble (ex. Crédit Bail)	(6)	(13)	8
Charges de l'exercice déductibles sur exercices ultérieurs	**(469)**	**(474)**	**5**
Écart de conversion – actif	4	1	2
Provisions réglementées	1 140	1 104	36
Charges d'exercices ultérieurs déduites au cours de l'exercice	**1 143**	**1 105**	**38**
TOTAL DIFFÉRENCES TEMPORAIRES	**674**	**632**	**42**

La dette future d'impôt estimée s'élève à 203 millions d'euros au 31 décembre 2016 (218 millions d'euros au 31 décembre 2015).La valorisation a été effectuée en tenant compte d'un abaissement du taux d'impôt de 34,43 % à 28,92 % à partir de 2020 comme prévu la loi de finances votée fin décembre 2016. Cet abaissement du taux a engendré une diminution de la dette future d'impôt sur la base d'un planning de réalisation des impôts.

5.9 Résultat financier

Le résultat financier au titre de l'exercice 2016 s'élève à - 72 millions d'euros et comprend :

(en millions d'euros)	2016	2015
Produits des participations	32	60
Intérêts des prêts et *swaps*	14	20
Autres produits financiers	24	30
Produits financiers	**70**	**110**
Intérêts des emprunts et des dettes	(113)	(112)
Intérêts des *swaps*	(7)	(12)
Autres charges financières	(23)	(32)
Charges financières	**(143)**	**(156)**
RÉSULTAT FINANCIER	**(72)**	**(46)**

Les produits financiers d'un montant de 70 millions d'euros sont principalement composés :

- des revenus des dividendes versés (32 millions d'euros) dont 15 millions de quote-part de participation dans Schiphol Group ;
- des produits d'intérêts sur *swaps* pour 14 millions.

Les charges financières de l'exercice 2016 sont essentiellement constituées de charges d'intérêts sur emprunts et swaps pour 120 millions d'euros. L'évolution de cette nature de charges est corrélée à la variation des emprunts et *swaps* sur emprunts (*cf.* note 6.9 Dettes financières).

Les autres produits financiers correspondent à :

- reprise des déprécations du compte courant ADP Investissement pour 9 millions d'euros,
- transfert de charge liée à l'opération AGATHA pour 6 millions d'euros,
- gains de change pour 4 millions d'euros.

Les autres charges financières concernent :

- la vente d'actions ADP destinée à l'opération AGATHA pour 6 millions d'euros,
- dépréciation du compte courant Cœur d'Orly Investissement pour 5 millions d'euros,
- dépréciation complémentaires des titres TanK ÖWA Beta GmbH pour 4 millions d'euros,
- pertes de change pour 3 millions d'euros,
- dotation pour risque financier d'ADP Investissement pour 1 million d'euros.

Répartition du résultat financier entre Groupe [1] et hors Groupe

(en millions d'euros)	Produits des participations	Dotations et Reprises sur provisions et dépréciations	Autres produits et charges financiers	Total
ADP Ingénierie	-	8	-	8
Schiphol Group	15	-	-	15
Société de Distribution Aéroportuaire	9	-	1	10
Aéroports de Paris Management	1	-	-	1
Alyzia Holding	-	-	-	-
Hub One	1	-	-	1
Hub Safe	1	-	-	1
Roissy Continental Square	1	-	1	2
Autres	4	(9)	1	(4)
Résultat financier Groupe	**32**	**1**	**2**	**35**
Charges financières nettes				(108)
Autres produits et charges financiers				1
Résultat financier Hors Groupe				**(107)**
RÉSULTAT FINANCIER				**(72)**

[1] *Le Groupe s'entend ici des filiales et participations détenues par Aéroports de Paris SA.*

5.10 Résultat exceptionnel

(en millions d'euros)	**2016**	2015
Reprise amortissements dérogatoires	35	2
Autres produits exceptionnels sur immobilisations	55	18
Produits exceptionnels sur immobilisations	**90**	**20**
Reprises aux provisions pour risques et charges	14	44
Autres produits exceptionnels	16	8
Produits exceptionnels divers	**30**	**52**
Produits exceptionnels	**120**	**72**
Dotations amortissements dérogatoires	(71)	(35)
Autres charges exceptionnelles sur immobilisations	(40)	(31)
Charges exceptionnelles sur immobilisations	**(111)**	**(66)**
Dotation provisions risques et charges exceptionnelles	(3)	(2)
Autres charges exceptionnelles	(19)	(43)
Charges exceptionnelles diverses	**(21)**	**(45)**
Charges exceptionnelles	**(132)**	**(111)**
RÉSULTAT EXCEPTIONNEL	**(12)**	**(39)**

En 2016, les principales variations sur les immobilisations concernent la vente du siège social dégageant une plus-value de 18 millions d'euros. Les autres produits et charges exceptionnels portent sur des litiges avec des tiers.

Les charges exceptionnelles se composent également des dotations aux amortissements dérogatoires pour - 71 millions d'euros.

5.11 Participation des salariés

(en millions d'euros)	**2016**	2015
Participation des salariés	(22)	(20)

NOTE 6 NOTES RELATIVES AU BILAN

6.1 Immobilisations incorporelles et corporelles

(en millions d'euros)	Au 31/12/2015	Augmentation	Diminution	Virement de poste à poste	**Au 31/12/2016**
Concessions et droits similaires, brevets, licences, marques, procédés, droits et valeurs similaires	249	-	(0)	(6)	242
Immobilisations incorporelles	**249**	**-**	**(0)**	**(6)**	**242**
Terrains	53	-	-	-	53
Aménagements des terrains	28	-	-	2	30
Constructions	10 642	-	(154)	416	10 904
Constructions sur sol d'autrui	5	-	-	-	5
Inst. techniques, matériels et outillages industriels	154	-	(4)	13	163
Autres immobilisations corporelles	344	-	(3)	15	356
Immobilisations corporelles	**11 225**	**-**	**(162)**	**446**	**11 509**
Immobilisations en cours	**494**	**774**	**-**	**(476)**	**792**
Avances fournisseurs immobilisations	**39**	**-**	**-**	**(2)**	**37**
TOTAL	**12 008**	**774**	**(162)**	**(38)**	**12 580**

Principaux investissements de la période

Le montant des investissements réalisés au cours de l'exercice 2016 s'élève à 774 millions d'euros.

Les principales acquisitions en 2016 sont les suivantes :

- pour l'aéroport de Paris-Charles de Gaulle :
  - la poursuite des travaux de construction du nouveau siège,
  - la poursuite des travaux liés à la mise en place d'un système de convoyage, de tri et de sécurisation des bagages au départ des banques d'enregistrement situées à l'est du terminal 2E,
  - la réhabilitation de la piste 2,
  - le transfert de propriété des oléoducs anciennement exploités par la Société de manutention des carburants aviation (SMCA),
  - les travaux préparatoires au projet de rénovation du terminal 2B et de sa jonction avec le terminal 2D,
  - des travaux de mise aux normes des systèmes de gestion et de traitement des eaux polluées en période hivernale,
  - l'achèvement de la construction du centre de correspondances longues au terminal 2E,
  - l'alimentation de la plate-forme en 225KV ;
- pour l'aéroport de Paris-Orly :
  - la poursuite des travaux de construction de la jonction entre les terminaux Sud et Ouest,
  - la première phase de la rénovation de la piste 4,
  - l'achèvement de la construction de l'extension de la jetée Est du terminal Sud,
  - les travaux de construction de la passerelle reliant le quartier projet Cœur d'Orly au terminal Sud,
  - les travaux préparatoires à la rénovation de la piste 2 et sa mise en conformité aux normes de l'Agence Européenne de Sécurité Aéronautique (AESA),
  - la construction d'un nouveau Pavillon d'Honneur,
  - des travaux préparatoires à la construction de la future gare du Grand Paris ;
- communs aux différentes plates-formes :
  - les différentes évolutions et maintien en conditions opérationnelles des systèmes d'information et d'application métiers,
  - l'achat d'équipements nouvelle génération pour l'inspection des bagages en soute.

Principales mises en service 2016

- l'achèvement de la construction de la jetée Est du terminal Sud sur la plate-forme de Paris-Orly ;
- la réhabilitation de la piste 2 à Paris-Charles de Gaulle ;
- les différentes évolutions et maintien en conditions opérationnelles des systèmes d'information et d'applications métiers ;
- la première phase de la rénovation de la piste 4, à Paris-Orly ;
- les travaux préparatoires à la rénovation de la piste 2 et sa mise en conformité aux normes de l'Agence Européenne de Sécurité Aéronautique (AESA) à Paris-Orly ;
- le transfert de propriété des oléoducs anciennement exploités par la Société de manutention des carburants aviation à Paris-Charles de Gaulle ;
- des travaux préparatoires à la construction de la jonction entre les terminaux Sud et Ouest de l'aérogare de Paris-Orly.

Principales cessions et mises au rebut au cours de l'exercice

Au 31 décembre 2016, le montant total des immobilisations cédées est de 23 millions d'euros. Les principales cessions concernent la vente du siège social pour 18 millions d'euros et la vente de véhicules pour 4 millions d'euros.

Le montant des immobilisations mises au rebut au cours de l'exercice 2016 s'élève à 120 millions d'euros. Les principales mises au rebut concernent :

- pour l'aéroport Paris-Charles de Gaulle :
  - 79 millions relatifs à la réhabilitation des aérogares,
  - 15 millions pour des travaux réalisés sur les pistes,
  - 4 millions pour des démolitions de bâtiments ;
- pour l'aéroport de Paris-Orly :
  - 7 millions pour la rénovation des aérogares,
  - 5 millions pour des travaux réalisés sur les pistes,
  - 3 millions pour des démolitions de bâtiments.

Tableau des amortissements

(en millions d'euros)	Au 31/12/2015	Augmentation	Diminution	Au 31/12/2016
Concessions et droits similaires, brevets, licences, marques, procédés, droits et valeurs similaires	(169)	(14)	-	(183)
Immobilisations incorporelles	**(169)**	**(14)**	**-**	**(183)**
Aménagements des terrains	(17)	(1)	-	(18)
Constructions	(5 093)	(388)	115	(5 366)
Constructions sur sol d'autrui	(5)	-	-	(5)
Inst. techniques, matériels et outillages industriels	(102)	(10)	4	(107)
Autres immobilisations corporelles	(210)	(16)	3	(223)
Immobilisations corporelles	**(5 427)**	**(415)**	**122**	**(5 722)**
TOTAL	**(5 596)**	**(429)**	**122**	**(5 904)**

Tableau de réévaluation des immobilisations

Une partie des immobilisations a été réévaluée dans le cadre des réévaluations légales de 1959 et 1976.

	Valeurs réévaluées			Amortissements sur l'écart de réévaluation		Écart de réévaluation net (6) = (2) - (5)
(en millions d'euros)	Valeur brute (1)	Augmentation de la valeur brute (2)	Total (3) = (1)+(2)	Exercice (4)	Cumulés (5)	
Terrains	19	23	41	-	-	23
Immobilisations non amortissables	**19**	**23**	**41**	**-**	**-**	**23**
Aménagements des terrains	1	0	1	-	0	0
Constructions	342	307	650	1	301	6
Immobilisations amortissables	**343**	**308**	**651**	**1**	**302**	**6**
TOTAL	**362**	**330**	**692**	**1**	**302**	**28**

6.2 Immobilisations financières

Valeur brute

(en millions d'euros)	Au 31/12/2015	Augmentation	Diminution	Virement de poste à poste	Fusion	Au 31/12/2016
Titres de participation	1 326	9	(1)	38	(56)	1 316
Créances rattachées à des titres de participation	54	6	(5)			55
Prêts	10	-	(1)			9
Autres immobilisations financières	24	12	(11)		23	48
TOTAL	**1 414**	**27**	**(18)**	**38**	**(33)**	**1 428**

Conformément au nouveau règlement ANC 2015-06, le mali technique de fusion de 38 millions d'euros, comptabilisé en immobilisation incorporelle en 2015 suite à la fusion de la société Tank international Lux dans Aéroports de Paris SA, a été affecté en immobilisations financières sur l'exercice.

Suite à la fusion de Tank Holding OWA dans Aéroports de Paris SA au 23 décembre 2016, le mali issu de la fusion de la société Tank international Lux (38 millions d'euros) et les titres de Tank Holding OWA (18 millions d'euros) sont éliminés pour un total de 56 millions d'euros. Le mali technique issu de cette fusion s'élève à 23 millions d'euros, et a été affecté sur la ligne « autres immobilisations financières »conformément au nouveau règlement ANC 2015-06 (voir note 4.2). Après cette fusion, Aéroports de Paris SA détient directement des titres des sociétés Tank OWA Alpha GmbH et Tank OWA Beta GmbH.

À noter également une augmentation du capital de la filiale ADP Investissements pour 9 millions d'euros.

La variation du poste « Créances rattachées à des titres de participation » s'explique principalement par l'octroi d'un prêt de 6 millions d'euros à Société Roissy Continental Square et le remboursement des prêts de 5 millions d'euros des filiales Roissy Continental Square et Ville Aéroportuaire Immobilier.

Dépréciation

Les dépréciations sur les « Titres de participation » s'élèvent à 65 millions d'euros dont :

(en millions d'euros)	
ADP Ingénierie	(25)
TANK ÖWC beta GmbH	(26)
SAS Cœur d'Orly Investissement	(11)
TANK ÖWA alpha GmbH	(3)

Une dépréciation complémentaire des titres de la société Tank ÖWA Beta GmbH a été constatée pour 4 millions d'euros.

Tableau des filiales et participations

(en millions d'euros)	Capital	Autres capitaux propres [1]	Quote part du capital détenue par ADP en %	Valeur comptable des titres détenus		Prêts et avances consenties par ADP non remboursés	Cautions et avals donnés par ADP	Chiffre d'Affaires hors taxes	Résultat de l'exercice	Dividendes encaissés par ADP
				Brute	Nette					
Filiales										
ADP Ingénierie – France [1]	7	(17)	100 %	25	-	-	-	73	8	-
SAS Aéroports de Paris Investissement – France [1]	19	(0)	100 %	19	19	-	-	-	(0)	-
ADP Management – France [1]	108	164	100 %	108	108	-	-	19	47	1
Hub Safe – France [1]	3	7	100 %	10	10	-	-	72	3	1
Hub One – France [1]	41	45	100 %	41	41	-	-	84	5	1
Roissy Continental Square – France [1]	42	1	100 %	48	48	44	-	14	1	1
SAS Cœur d'Orly Investissement – France [1]	11	(20)	100 %	11	-	-	-	-	(5)	-
SAS Ville Aéroportuaire Immobilier – France [1]	7	2	100 %	10	10	8	-	-	(0)	-
TANK ÖWA alpha GmbH – France	0	660	100 %	625	622	-	-	-	38	-
TANK ÖWC beta GmbH – France	0	15	100 %	38	11	-	-	-	(23)	-
Média ADP – France	2	10	50 %	1	1	-	-	54	4	2
Entreprises associées et co-entreprises										
ADPLS Présidence – France	-	-	50 %	0	0	-	-	-	-	-
Relay@adp – France	3	4	49 %	1	1	-	-	73	3	2
CDG Express Études – France	-	0	33 %	0	0	-	-	-	-	-
Schiphol Group – Pays-Bas	85	3 728	8 %	370	370	-	-	-	-	15
SCI Roissy Sogaris – France	6	5	40 %	2	2	-	-	-	-	0
Société de Distribution Aéroportuaire – France	1	8	50 %	1	1	4	-	689	7	9
EPIGO – France	1	4	50 %	6	6	-	-	47	(7)	-
EPIGO Présidence – France	0	-	50 %	0	0	-	-	-	-	-
Autres participations										
Airportsmart – Angleterre	1	-	46 %	-	-	-	-	NC	NC	-
CCS France – France	-	-	20 %	0	-	0	-	NC	NC	-
Centre de Formation des Pompiers (C2FPA) – France	1	3	21 %	0	0	-	2	NC	NC	-
Civi.Pol Conseil – France	2	-	1,03 %	0	0	-	-	NC	NC	-
IDF Capital – France	20	-	1,35 %	0	0	-	-	NC	NC	
PACIFA – France	-	-	12 %	1	1	-	-	-	-	-
TOTAL				**1 316**	**1 250**	**55**	**2**			**32**

[1] *Filiales intégrées fiscalement.*

6.3 Créances d'exploitation

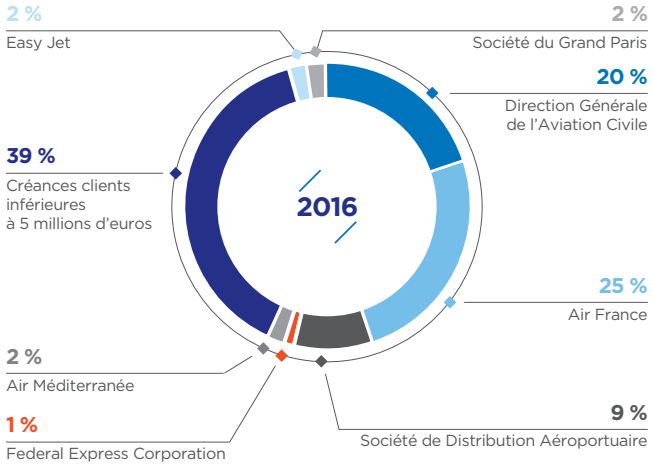
(en millions d'euros)	**Au 31/12/2016**	Au 31/12/2015
Créances clients et comptes rattachés	**460**	**455**
Impôts et taxes	71	64
Comptes courants	66	57
Débiteurs divers	8	10
Autres créances	**145**	**131**
TOTAL	**605**	**586**

Les créances d'exploitation s'élèvent à 605 millions d'euros au 31 décembre 2016 et sont en hausse par rapport à l'année dernière de 3 % (19 millions d'euros).

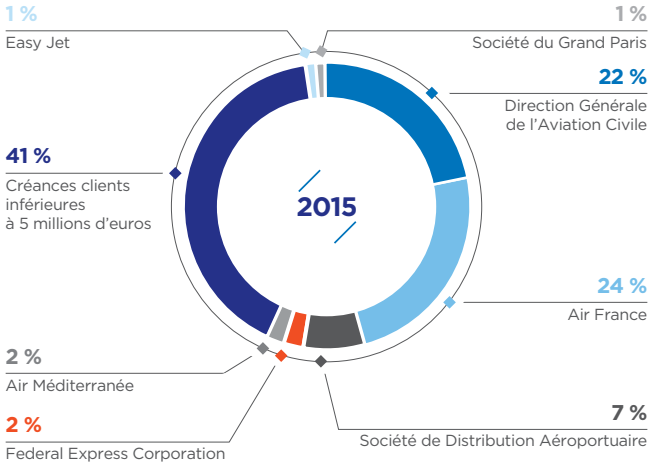
Créances clients les plus significatives à la date de clôture

(en millions d'euros)	**Au 31/12/2016**	Au 31/12/2015
Air France	114	109
Direction générale de l'aviation civile	97	109
Société de Distribution Aéroportuaire	43	28
Société du Grand Paris	10	3
EasyJet	9	6
Federal Express Corporation	6	9
Air Mediterranee	8	8
Créances clients inférieures à 5 millions d'euros	174	183
TOTAL	**460**	**455**

Répartition des créances 2016



Répartition des créances 2015



Comptes courants

Les comptes courants présentés en autres créances se décomposent comme suit :

(en millions d'euros)	**Au 31/12/2016**	Au 31/12/2015
SAS Cœur d'Orly Investissement	23	23
ADP Ingénierie	20	12
Filiales (intégrées globalement)	**43**	**35**
Société de Distribution Aéroportuaire	17	19
Autres	6	3
Entreprises associées et co-entreprises	**23**	**22**
TOTAL	**66**	**57**

Dépréciation de l'actif circulant

La dépréciation de l'actif circulant s'élève à 37 millions d'euros :

(en millions d'euros)	**Au 31/12/2016**	Au 31/12/2015
Créances clients et comptes rattachés	(19)	(33)
Comptes courants	(18)	(22)
TOTAL	**(37)**	**(55)**

Échéancier des créances

Le tableau ci-dessous présente, pour chaque nature de créances, la durée restant à courir pour que la créance devienne exigible :

		Exigibilité		
(en millions d'euros)	**Montant brut**	**< 1 an**	**1 à 5 ans**	**> 5 ans**
Créances rattachées à des titres de participation	55	11	21	23
Prêts	9	2	4	3
Autres créances immobilisées	9	-	9	-
Créances de l'actif immobilisé	**73**	**13**	**34**	**26**
Créances clients et comptes rattachés	460	460	-	-
Autres créances	145	145	-	-
Créances de l'actif circulant	**605**	**605**	**-**	**-**
Charges constatées d'avance	**15**	**6**	**4**	**5**
TOTAL	**693**	**624**	**37**	**31**

87 % des créances sont constituées des créances de l'actif circulant.

La majorité des créances sont exigibles immédiatement ou à moins d'un an.

6.4 Valeurs mobilières de placement et disponibilités

(en millions d'euros)	**Au 31/12/2016**	Au 31/12/2015
Valeurs mobilières de placement	1 566	1 601
dont actions propres	*12*	*24*
Banques	63	116
TOTAL	**1 629**	**1 717**

Les placements à court terme d'Aéroports de Paris SA sont constitués de SICAV.

Les actions propres sont destinées à être livrées dans le cadre du plan d'attribution d'actions gratuites initié en 2016.

6.5 Comptes de régularisation Actif et Passif

Charges constatées d'avance

Les charges constatées d'avance s'élèvent à 15 millions d'euros et sont essentiellement constituées d'éléments relatifs aux contrats d'assurances souscrits par Aéroports de Paris SA. Ils représentent 67 % des charges constatées d'avance.

Produits constatés d'avance

Les produits constatés d'avance d'un montant de 158 millions d'euros au 31 décembre 2016 comprennent principalement des loyers payés d'avance.

6.6 Primes de remboursement des obligations

(en millions d'euros)	**Actif**	**Passif**
Primes sur emprunts obligataires émis	15	-

Le détail des primes sur emprunts est présenté dans la note 6.9.

6.7 Capitaux propres

(en millions d'euros)	**Au 31/12/2015**	**Augmentation**	**Diminution**	**Affectation du résultat**	**Au 31/12/2016**
Capital	297	-	-	-	297
Primes d'émission	543	-	-	-	543
Écarts de réévaluation	24	-	-	-	24
Réserve légale	30	-	-	-	30
Autres réserves	839	-	-	-	839
Report à nouveau	918	-	-	137	1 055
Résultat de l'exercice	396	399	-	(396)	399
Acompte sur dividende	(69)	69	(70)	-	(70)
Subventions d'investissement	42	5	(3)	-	43
Provisions réglementées	1 104	71	(35)	-	1 140
TOTAL	**4 121**	**544**	**(108)**	**(259)**	**4 298**

Le capital de la Société s'établit, au 31 décembre 2016, à 296 881 806 euros, divisé en 98 960 602 actions, d'une valeur nominale de 3 euros.

Les capitaux propres d'Aéroports de Paris SA s'élèvent à 4 298 millions d'euros.

Conformément à la décision de l'assemblée générale mixte du 3 mai 2016, un dividende de 2,61 euros par action a été versé le 2 juin 2016 représentant un total de 258 287 171 euros.

6.8 Provisions

(en millions d'euros)	Au 31/12/2015	Dotations	Reprises	Au 31/12/2016
Autres provisions pour risques	24	1	(6)	19
Provisions pour litiges	19	8	(5)	22
Provisions pour risques	**43**	**9**	**(11)**	**41**
Provisions pour impôts	7	3	(7)	3
Provisions pour restructuration	10	-	(7)	3
Provisions pour engagements sociaux	366	31	(15)	382
Autres provisions pour charges	3	2	(3)	2
Provisions pour pertes de changes	1	2	-	3
Provisions pour charges	**387**	**38**	**(32)**	**393**
TOTAL	**430**	**47**	**(43)**	**434**

Provisions pour engagements sociaux

Les engagements sociaux souscrits par Aéroports de Paris SA sont les suivants :

RÉGIME D'INDEMNITÉS DE FIN DE CARRIÈRE (« IFC »)

Le Groupe octroie une indemnité de départ aux salariés d'Aéroports de Paris SA admis à faire valoir leur droit à la retraite. L'indemnité versée est un capital en nombre de mois de salaire dépendant de l'ancienneté effectuée au sein d'Aéroports de Paris SA à la date de retraite. Des charges patronales sont dues sur ce capital.

Les principaux risques associés à ce régime sont les risques d'augmentation du taux de charges patronales applicable à Aéroports de Paris SA, de renégociation à la hausse des barèmes de droits tels que définis par les statuts, et de changements du montant des indemnités minimum légales.

MUTUELLE AUX RETRAITÉS

Aéroports de Paris SA participe au financement de la cotisation de deux contrats de mutuelle couvrant deux populations fermées d'anciens salariés retraités.

Les principaux risques identifiés sont les risques :

- d'augmentation des charges patronales applicables sur la participation financière d'Aéroports de Paris SA ;
- d'augmentation croissante des coûts médicaux supportés par les mutuelles, ceux-ci ayant une incidence sur la participation financière d'Aéroports de Paris SA.

RÉGIME DE RETRAITE À PRESTATIONS DÉFINIES

La société Aéroports de Paris SA octroie des rentes de retraite supplémentaires et dispose de contrats d'assurance pour la prise en charge de la gestion des paiements des rentes.

Dans ce cadre, la société Aéroports de Paris SA a opté pour la taxe Fillon sur les primes versées sur le fonds collectif de l'assureur (24 %) pour le régime à prestations définies, et la taxe sur les rentes versées par l'assureur (32 % pour les liquidations survenues à compter du 1er janvier 2013) pour les autres régimes. Le risque principal est donc une révision législative à la hausse de la taxe Fillon, qui augmenterait mécaniquement l'engagement d'Aéroports de Paris SA.

Les régimes de rentes de retraite supplémentaires sont au nombre de trois :

- un régime de retraite à prestations définies – ce régime de rentes de retraite viagère est de type additionnel, et concerne l'ensemble des salariés ;
- un régime de retraite supplémentaire – ce régime de rentes de retraite est :
  - de type « additionnel » pour les pompiers. La rente temporaire est versée simultanément à la rente PARDA,
  - viager et de type « différentiel » pour une majorité des bénéficiaires du régime PARDA.

RÉGIME DE MÉDAILLES

Les salariés de la société Aéroports de Paris SA perçoivent les « médailles d'honneur de l'aéronautique ».

RÉGIME DE PRÉ-RETRAITE

Le régime de pré-retraite PARDA (Protocole d'Accord de Régime de Départ Anticipée) consiste à verser un revenu de remplacement sur une période temporaire précédant le départ à la retraite des pompiers, auquel s'ajoutent des charges patronales et la taxe Fillon de 50 %.

DÉTAIL DU CALCUL ACTUARIEL

Le total de l'engagement social au titre des régimes précédemment décrits est évalué conformément à la Recommandation n° 2013-R 02 du 7 novembre 2013 du Conseil National de la Comptabilité relative aux règles de comptabilisation et d'évaluation des engagements de retraite et avantages similaires.

Les principales hypothèses actuarielles utilisées pour le calcul des engagements sociaux sont :

- un taux d'actualisation de 1,50 % ;
- une augmentation annuelle des salaires entre + 1,75 % et + 3,75 % par an, inflation comprise ;
- un taux de démission visant à refléter la probabilité que les salariés n'achèvent pas leur carrière dans l'entreprise ;
- des tables de mortalité, tables statistiques TH – TF 2012-2014 sur la phase d'activité et tables générationnelles TGH-TGF 2000-2005 sur la phase des rentes ;
- un âge de départ à la retraite volontaire à 62 ans pour les catégories employés maîtrise et haute maîtrise, et à 64 ans pour la catégorie cadres.

La Société amortit ses écarts actuariels selon la méthode du corridor (10 %).

Le tableau ci-dessous récapitule l'ensemble des engagements sociaux en présentant :

- la variation de la valeur actuarielle ;
- les éléments du passif comptabilisés au bilan ;
- l'analyse de la charge de l'exercice.

(en millions d'euros)	IFC	PARDA	Retraites supplémentaires	Couverture santé	Médailles d'honneur de l'aéronautique	**Total**
Valeur actuarielle de l'engagement à l'ouverture	281	10	67	74	1	434
Actualisation de l'engagement	6	-	2	1	-	9
Droits acquis au cours de l'exercice	15	2	3	-	-	20
Prestations définies	(8)	(1)	(4)	(3)	-	(16)
Gain ou perte actuariel	16	(1)	2	(5)	-	12
Valeur actuarielle de l'engagement à la clôture	**310**	**11**	**70**	**67**	**1**	**459**
Écart actuariel différé au bilan	(49)	7	(47)	12	-	(77)
Valeur de marché des actifs à la clôture	-	-	(2)	-	-	(2)
Coût des services passés	-	-	-	-	-	-
Passifs comptabilisés au bilan	**261**	**18**	**22**	**79**	**1**	**381**
Charge d'actualisation	6	-	2	1	-	9
Amortissement de l'écart actuariel	-	(1)	3	-	-	1
Droits acquis au cours de l'exercice	15	2	3	-	-	20
Coût des services passés	-	-	1	(1)	-	-
Réduction de régimes	-	-	-	-	-	-
CHARGE DE LA PÉRIODE	**21**	**1**	**9**	**1**	**-**	**30**

6.9 Dettes financières

Variation de la dette financière

(en millions d'euros)	Au 31/12/2015	Augmentation	Diminution	**Au 31/12/2016**
Emprunts obligataires	3 835	-	-	3 835
Emprunts auprès des établissements de crédit	517	-	-	517
Autres emprunts	4	3	(1)	6
Dépôts, droits estimés et consignations reçus	14	3	(3)	15
Intérêts courus sur emprunts	74	74	(71)	74
Concours bancaires	1	-	(1)	-
TOTAL	**4 445**	**80**	**(78)**	**4 447**

Les intérêts courus sur emprunts s'élèvent à 74 millions d'euros et comprennent :

(en millions d'euros)	
Intérêts courus sur emprunts obligataires	76
Intérêts courus sur emprunts swapés	(5)

Situation des emprunts hors concours bancaires

(en millions d'euros)	**Capital initial emprunté**	Taux nominal	**Capital restant dû initial**	Amortissement du capital	Souscription d'emprunts	**Capital restant dû final**	Prime d'émission
ADP CHF 200 M 2010-2017	135	2,50 %	135	-	-	135	-
ADP EUR 500 M 2010-2020	500	3,89 %	500	-	-	500	-
ADP EUR 400 M 2011-2021	400	4,00 %	400	-	-	400	-
ADP EUR 400 M 2011-2022	400	3,88 %	400	-	-	400	1
ADP EUR 300 M 2012-2019	300	2,38 %	300	-	-	300	1
ADP EUR 500 M 2012-2024	500	3,13 %	500	-	-	500	3
ADP EUR 600 M 2013-2028	600	2,75 %	600	-	-	600	6
ADP EUR 500 M 2014-2028	500	1,50 %	500	-	-	500	5
ADP EUR 500 M 2015-2023	500	1,50 %	500			500	1
Emprunts obligataires	**3 835**		**3 835**	**-**	**-**	**3 835**	**16**
BEI EUR 100 M 2003-2018	100	Eur 3M + marge	100	-	-	100	-
BEI EUR 220M 2004-2019	220	Eur 3M + marge	220	-	-	220	-
BEI EUR 30 M 2004-2019	30	Eur 3M + marge	30	-	-	30	-
BEI EUR 130 M 2005-2020	130	Eur 3M + marge	130	-	-	130	-
DEUTSCHE Bank EUR 37 M 2010-2020	37	4,13 %	37	-	-	37	-
Emprunts auprès des établissements de crédit	**517**		**517**	**-**	**-**	**517**	**-**
Autres emprunts	**6**		**5**	**(1)**	**3**	**7**	**-**
TOTAL	**4 358**		**4 356**	**(1)**	**3**	**4 359**	**16**

Situation des *swaps* sur emprunts obligataires

				Remboursements effectués		**Remboursements obtenus**	
Date du *swap* initial *(en millions d'euros)*	**Durée**	**Montant**	**Juste valeur**	**Taux**	**Charges**	**Taux**	**Produits**
08/07/11	10 ans	100	17	Eur 3M + marge	(1)	Fixe	4
08/07/11	10 ans	100	17	Eur 3M + marge	-	Fixe	4
08/07/12	9 ans	100	(10)	Fixe	(3)	Eur 3M + marge	1
08/07/12	9 ans	100	(10)	Fixe	(3)	Eur 3M + marge	-
TOTAL *SWAPS* SUR EMPRUNTS OBLIGATAIRES		**400**			**(6)**		**9**
27/01/10	7 ans	67	28	Eur 3M + marge	(1)	Fixe	2
27/01/10	7 ans	67	28	Eur 3M + marge	-	Fixe	2
TOTAL *SWAPS* SUR EMPRUNTS OBLIGATAIRES EN DEVISES		**135**			**(1)**		**4**

6.10 Dettes d'exploitation

(en millions d'euros)	**Au 31/12/2016**	Au 31/12/2015
Fournisseurs et comptes rattachés	**182**	**202**
Personnel et comptes rattachés	224	238
Impôts et taxes	37	48
Dettes fiscales et sociales	**261**	**286**
TOTAL	**443**	**488**

6.11 Dettes sur immobilisations et autres dettes

(en millions d'euros)	**Au 31/12/2016**	Au 31/12/2015
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés	**258**	**229**
Comptes courants	224	169
Clients créditeurs	14	10
Créditeurs divers	27	43
Autres dettes	**265**	**222**
TOTAL	**523**	**451**

Comptes courants

Les comptes courants, présentés en autres dettes, se décomposent principalement ainsi :

(en millions d'euros)	**Au 31/12/2016**	Au 31/12/2015
Aéroports de Paris Management	169	136
Hub One	25	19
Hub Safe	15	12
ADP Ingénierie	11	2
FILIALES (INTÉGRÉES GLOBALEMENT)	**220**	**169**

6.12 Échéancier des dettes

Le tableau ci-dessous présente, pour chaque nature de dettes, la durée restant à courir pour que la dette devienne exigible :

		Exigibilité		
(en millions d'euros)	**Montant brut**	**< 1 an**	**1 à 5 ans**	**> 5 ans**
Emprunts obligataires	3 835	135	800	2 900
Emprunts auprès des établissements de crédit	517	-	517	-
Emprunts et dettes financières diverses	95	75	4	16
Dettes financières	**4 447**	**210**	**1 321**	**2 916**
Fournisseurs et comptes rattachés	182	182	-	-
Dettes fiscales et sociales	261	261	-	-
Dettes d'exploitation	**443**	**443**	**-**	**-**
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés	258	258	-	-
Autres dettes	265	265	-	-
Dettes diverses	**523**	**523**	**-**	**-**
Produits constatés d'avance	**158**	**94**	**17**	**47**
TOTAL	**5 570**	**1 269**	**1 338**	**2 963**

6.13 Détail des charges à payer et produits à recevoir par poste de bilan

ACTIF *(en millions d'euros)*	Au 31/12/2016	PASSIF *(en millions d'euros)*	Au 31/12/2016
		Emprunts obligataires	72
Autres immobilisations financières	8	Emprunts auprès des établissements de crédit	1
Actif immobilisé	**8**	**Dettes financières**	**73**
Créances clients et comptes rattachés	128	Fournisseurs et comptes rattachés	100
Autres créances	5	Dettes fiscales et sociales	209
Actif circulant	**133**	**Dettes d'exploitation**	**309**
		Dettes sur immobilisations et comptes rattachés	147
		Dettes diverses	**147**
TOTAL	**141**	**TOTAL**	**529**

NOTE 7 NOTES RELATIVES AU TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE

7.1 Variation du besoin en fonds de roulement

(en millions d'euros)	2016	2015
Variation de stocks	**(5)**	**0**
Clients	12	(27)
Clients – créances douteuses	14	(13)
Clients – facture à établir	(31)	57
Créances fiscales hors impôts sur le résultat	(17)	(11)
Dépréciations des comptes clients	(14)	2
Autres	(1)	(20)
Total clients et autres débiteurs	**(38)**	**(12)**
Fournisseurs	(31)	35
Personnel	(12)	38
Charges sociales	(4)	2
Dettes fiscales hors impôts sur le résultat	1	(13)
Charges à payer	(19)	42
Produits constatés d'avance	13	1
Participation des salariés	(2)	(1)
Autres	17	(68)
Total fournisseurs et autres créditeurs	**(36)**	**36**
VARIATION DU BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT	**(79)**	**24**

7.2 Trésorerie à la clôture

(en millions d'euros)	**2016**	2015
Trésorerie et équivalents de trésorerie	1 616	1 693
Concours bancaires courants [1]	-	(1)
TRÉSORERIE (SELON TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE)	**1 616**	**1 692**

[1] *Figurant dans les Passifs courants en Emprunts et dettes financières à court terme.*

NOTE 8 ENGAGEMENTS HORS BILAN ET PASSIFS ÉVENTUELS

8.1 Engagements hors bilan

(en millions d'euros)	**Au 31/12/2016**	Au 31/12/2015
Cautions	2	2
Garantie à première demande	47	-
Acquisition d'immobilisations	405	501
Autres	154	-
ENGAGEMENTS DONNÉS	**608**	**503**
Cautions	60	54
Garantie à première demande	233	237
Autres	-	-
ENGAGEMENTS REÇUS	**294**	**291**

Les cautions accordées correspondent principalement à des cautions des prêts au personnel, ainsi qu'à des garanties accordées par Aéroports de Paris SA pour le compte d'ADP Ingénierie et d'Aéroports de Paris Management au bénéfice de divers clients de ces filiales.

Les garanties à première demande ont été exclusivement données par les filiales ADP Ingénierie et Aéroports de Paris Management au titre de la bonne exécution de leurs contrats internationaux.

8.2 Passifs éventuels

Aéroports de Paris SA est engagé dans un certain nombre de procédures judiciaires et arbitrales dans le cadre de l'exercice normal de son activité. Aéroports de Paris SA fait également l'objet de certaines demandes et actions en justice qui dépassent le cadre du cours ordinaire de son activité.

Le montant des provisions retenues est fondé sur l'appréciation par Aéroports de Paris SA du bien-fondé des demandes et du niveau de risque au cas par cas et dépend notamment de l'état d'avancement des procédures et des arguments de défense d'Aéroports de Paris SA, étant précisé que la survenance d'événements en cours de procédure peut entraîner à tout moment une réappréciation du risque.

Le principal litige et arbitrage présenté ci-après constitue un passif éventuel :

- le 13 juin 2013, la société JSC Investissements a engagé un recours indemnitaire devant le Tribunal de Commerce de Paris à raison de la décision par laquelle Aéroports de Paris SA a, en 2004, refusé de lui accorder une autorisation d'occupation temporaire du domaine public en vue de la construction et l'exploitation d'un centre de commerces et de services, sur l'emprise aéroportuaire de l'aéroport de Paris-Charles de Gaulle. Jusqu'à ce jour, les débats ont porté uniquement sur la détermination de l'ordre de juridiction compétent. Par décision du 4 juillet 2016, le Tribunal des Conflits a désigné le juge administratif comme seul compétent pour connaître du litige. Par décision du 19 janvier 2017, le Tribunal administratif de Paris déboute JSC Investissements de l'ensemble de ses demandes. La partie adverse aura la possibilité d'interjeter appel dans un délai de deux mois à compter de la notification de la décision. À ce stade, le Groupe ne s'attend pas à une issue négative de ce contentieux.

NOTE 9 RÉMUNÉRATION ET EFFECTIFS

9.1 Rémunération allouée aux membres des organes d'administration et de direction

(en milliers d'euros)	**Au 31/12/2016**	Au 31/12/2015
Rémunérations	4 068	3 731
Charges sociales patronales	1 582	1 319
Jetons de présence	100	104
TOTAL	**5 750**	**5 154**

9.2 Effectifs de la Société

Le tableau ci-dessous fournit une ventilation de l'effectif moyen (présents, congés sans solde et détachés).

Catégories	**Au 31/12/2016**	Au 31/12/2015	Variation	Pourcentage
Cadres (hors PDG et DGD)	1 325	1 313	12	1 %
Agents de maîtrise et techniciens	4 535	4 578	(43)	(1) %
Agents d'exécution	618	663	(45)	(7) %
TOTAL	**6 478**	**6 553**	**(76)**	**(1) %**

NOTE 10 TRANSACTIONS AVEC LES ENTREPRISES ET LES PARTIES LIÉES

10.1 Opérations avec les parties liées

Les opérations avec les parties liées comprennent essentiellement :

- les accords sur les rémunérations et avantages assimilés conclus les membres des organes d'administration et de direction ;
- les conventions conclues avec l'État et les sociétés participations de l'État, et les entreprises associées et les co-entreprises sur lesquelles Aéroports de Paris SA exerce respectivement une influence notable et un contrôle conjoint.

Rémunération des principaux dirigeants

Les Principaux dirigeants chez Aéroports de Paris SA rassemblent le Président-directeur général, les membres du comité exécutif et les administrateurs nommés par l'assemblée générale.

La rémunération accordée à ces dirigeants s'élève à 5,8 millions d'euros en 2016 contre 5,2 millions d'euros en 2015. Cette évolution s'explique principalement par l'arrivée de deux membres supplémentaires au COMEX. Il y a par ailleurs un mandataire social de moins. Cette rémunération comprend les avantages court terme (rémunération fixe, variable et avantages en nature), ainsi que les charges patronales correspondantes et les jetons de présence (les rémunérations sont décrites en note 9).

Les principaux dirigeants n'ont bénéficié d'aucun paiement en actions au titre de 2016 et de 2015.

RELATIONS AVEC VINCI

Les transactions les plus significatives avec Vinci comprennent les travaux relatifs à la construction du bâtiment de jonction qui reliera le terminal Ouest au terminal Sud de l'Aéroport de Paris-Orly et le partenariat avec Vinci Airports dans le cadre de la concession de l'aéroport international de Santiago du Chili.

Relations avec l'État et les participations de l'État

RELATIONS AVEC L'ÉTAT

L'État français détient 50,6 % du capital d'Aéroports de Paris SA au 31 décembre 2016. L'État a ainsi la faculté, comme tout actionnaire majoritaire, de contrôler les décisions requérant l'approbation des actionnaires.

Les pouvoirs publics exercent sur Aéroports de Paris SA un contrôle au titre de son statut d'entreprise publique et au titre de ses missions, notamment de service public.

Dans ce cadre, des conventions sont conclues régulièrement avec l'État.

Les conventions significatives sont présentées ci-après :

- le Contrat de Régulation Économique portant sur la période tarifaire 2016-2020 signé le 31 août 2015 ;
- relation avec la Direction générale de l'aviation civile (DGAC) – les missions de sécurité, la sûreté du transport aérien, le sauvetage et la lutte contre l'incendie des aéronefs constituent des missions de service public dont la mise en œuvre a été déléguée à Aéroports de Paris SA. Les coûts engagés dans le cadre de ces missions sont facturés à la Direction générale de l'aviation civile (DGAC) qui le finance par le biais de la taxe d'aéroport prélevée auprès des compagnies aériennes. En 2016, les revenus liés à la sûreté et à la sécurité aéroportuaires s'élèvent à 480 millions d'euros (486 millions en 2015). Au 31 décembre 2016, le montant de la créance vis-à-vis de la DGAC atteint 93 millions d'euros (103 millions au 31 décembre 2015) ;
- convention de mise à disposition de biens immobiliers, prestations de fournitures (électrique, chauffage, fluides), de services (télécommunication, assistance matérielle, administrative et intellectuelle) et formation à la Direction des services de navigation aérienne (« DSNA »). Cette convention a été conclue le 27 juillet 2007 pour une durée de 15 ans.

RELATIONS AVEC LA SOCIÉTÉ DU GRAND PARIS

Afin de développer les capacités d'accueil de l'aéroport Paris-Orly, Aéroports de Paris SA a décidé de créer un bâtiment de jonction entre les terminaux ouest et sud de l'aéroport Paris-Orly. Par ailleurs, dans le cadre du développement des transports du Grand Paris, une gare de métro va être construite en vue d'accueillir les lignes de métro n° 14 et n° 18 dans l'aéroport Paris-Orly dont la mise en service est prévue en 2024. À ce titre, deux conventions ont été signées entre Aéroports de Paris SA et la Société du Grand Paris :

- une convention d'indemnisation, conclue le 9 janvier 2015, par laquelle la Société du Grand Paris indemnise Aéroports de Paris SA des surcoûts qu'elle doit supporter dans le cadre de la construction du futur bâtiment de jonction en raison du passage des deux tunnels des lignes 14 et 18 de la gare de métro, sous ledit bâtiment. Cette convention a été modifiée par un avenant le 9 août 2015 ;
- une convention de co-maîtrise d'ouvrage, signée le 16 juillet 2015, en vue de la réalisation sur l'aéroport de Paris-Orly de la gare de métro devant accueillir les 2 lignes de métro et des ouvrages aéroportuaires. Aéroports de Paris SA est désigné maître d'ouvrage unique de l'ensemble de l'opération et assurera la maîtrise d'œuvre des travaux qui devraient s'achever en 2024.

RELATIONS AVEC AIR FRANCE-KLM

Les transactions avec Air France-KLM concernent principalement :

- la facturation des redevances aéronautiques et accessoires fixées par le Contrat de Régulation Économique en application du Code de l'aviation civile ;
- et, des loyers facturés au titre des contrats de location des terrains et des bâtiments aux alentours des plates-formes.

Relations avec les Entreprises associés ou contrôlées conjointement

CDG EXPRESS ÉTUDES

Aéroports de Paris SA s'est associé à SNCF Réseau et à l'État au sein d'une société d'études dénommée CDG Express Études ayant pour objet de réaliser ou faire réaliser toutes études nécessaires en vue de la création de la liaison ferroviaire directe entre Paris et l'aéroport Paris-Charles de Gaulle.

Relations avec les sociétés sous contrôle conjoint ou sous influence notable

Aéroports de Paris SA réalise des transactions courantes avec des sociétés sur lesquelles elle exerce, directement ou indirectement, une influence notable ou contrôle conjoint. Ces transactions sont réalisées notamment avec la Société de Distribution Aéroportuaire, et TAV Construction et sont conclues à des conditions normales de marché.

NOTE 11 ÉVÉNEMENTS POST-CLÔTURE

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

Les dispositions réglementaires prévoient qu'Aéroport de Paris SA présente une nouvelle proposition de tarifs 2017 dans le mois suivant la décision de l'ASI, et que cette dernière est invitée à rendre sa décision dans les 15 jours suivant la nouvelle notification des tarifs.

Aéroports de Paris SA précise qu'elle n'anticipe pas de modification des équilibres financiers de l'entreprise du fait de l'application de la grille tarifaire 2017 qu'elle compte proposer à l'ASI.

20.4 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS

Aux Actionnaires,

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre Assemblée générale, nous vous présentons notre rapport relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2016, sur :

- le contrôle des comptes annuels de la société AÉROPORTS DE PARIS, tels qu'ils sont joints au présent rapport ;
- la justification de nos appréciations ;
- les vérifications et informations spécifiques prévues par la loi.

Les comptes annuels ont été arrêtés par le Conseil d'administration. Il nous appartient, sur la base de notre audit, d'exprimer une opinion sur ces comptes.

I. Opinion sur les comptes annuels

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France ; ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels ne comportent pas d'anomalies significatives. Un audit consiste à vérifier, par sondages ou au moyen d'autres méthodes de sélection, les éléments justifiant des montants et informations figurant dans les comptes annuels. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis, les estimations significatives retenues et la présentation d'ensemble des comptes. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Nous certifions que les comptes annuels sont, au regard des règles et principes comptables français, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine de la société à la fin de cet exercice.

Sans remettre en cause l'opinion exprimée ci-dessus, nous attirons votre attention sur les notes 4.2, 4.5 et 6.2 des notes aux comptes annuels qui exposent le changement de méthode comptable introduit par le règlement ANC 2015-06, relatif au traitement comptable des malis techniques de fusion et qui a conduit au 1er janvier 2016, et de manière prospective, à une réaffectation au bilan de ces malis, précédemment présentés sur la ligne « Immobilisations incorporelles », au niveau de la ligne « Immobilisations financières ».

II. Justification des appréciations

En application des dispositions de l'article L. 823-9 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les éléments suivants :

- La note 4.3 de l'annexe aux comptes annuels expose les principes et méthodes comptables relatifs à la comptabilisation du chiffre d'affaires et en particulier celle des revenus liés à la sûreté et à la sécurité aéroportuaire. Dans le cadre de notre appréciation des principes et des méthodes comptables suivis par votre société, nous avons vérifié le caractère approprié de ces méthodes comptables et nous nous sommes assurés de leur correcte application.
- La note 4.4 de l'annexe aux comptes annuels décrit les principes et les modalités retenus en matière d'évaluation et de dépréciation des immobilisations corporelles. Nous avons examiné les modalités retenues par votre société pour ces évaluations et vérifié, sur la base des éléments disponibles, leur mise en œuvre et que la note 6.1 de l'annexe aux comptes annuels donne une information appropriée.
- La note 4.5 de l'annexe aux comptes annuels décrit les principes et les méthodes comptables relatifs à l'évaluation des titres de participation. Lorsque leur valeur d'utilité est inférieure à la valeur comptable, votre société constate une dépréciation. Nos travaux ont consisté à examiner les données et les hypothèses clés utilisées pour la détermination de la valeur d'utilité et à revoir les calculs effectués par la société.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le cadre de notre démarche d'audit des comptes annuels, pris dans leur ensemble, et ont donc contribué à la formation de notre opinion exprimée dans la première partie de ce rapport.

III. Vérifications et informations spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par la loi.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur la sincérité et la concordance avec les comptes annuels des informations données dans le rapport de gestion du Conseil d'administration et dans les documents adressés aux actionnaires sur la situation financière et les comptes annuels.

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L.225-102-1 du Code de commerce sur les rémunérations et avantages versés aux mandataires sociaux ainsi que sur les engagements consentis en leur faveur, nous avons vérifié leur concordance avec les comptes ou avec les données ayant servi à l'établissement de ces comptes et, le cas échéant, avec les éléments recueillis par votre société auprès des sociétés contrôlant votre société ou contrôlées par elle. Sur la base de ces travaux, nous attestons l'exactitude et la sincérité de ces informations.

En application de la loi, nous nous sommes assurés que les diverses informations relatives à l'identité des détenteurs du capital ou des droits de vote vous ont été communiquées dans le rapport de gestion.

Paris-La Défense et Neuilly-sur-Seine, le 8 mars 2017

Les commissaires aux comptes

ERNST & YOUNG Audit		DELOITTE & ASSOCIÉS	
Jacques Pierres	Alban de Claverie	Thierry Benoît	Olivier Broissand

20.5 INFORMATIONS FINANCIÈRES *PRO FORMA*

Non applicable.

20.6 INFORMATIONS FINANCIÈRES INTERMÉDIAIRES

Non applicable.

20.7 POLITIQUE DE DISTRIBUTION DES DIVIDENDES

Dividendes versés au cours des trois derniers exercices

- au titre de l'exercice 2015 : 258 millions d'euros soit 2,61 euros par action, ce qui correspond à un taux de distribution de 60 % du résultat net ;
- au titre de l'exercice 2014 : 241 millions d'euros soit 2,44 euros par action, ce qui correspond à un taux de distribution de 60 % du résultat net ;
- au titre de l'exercice 2013 : 183 millions d'euros soit 1,85 euro par action, ce qui correspond à un taux de distribution de 60 % du résultat net.

Politique de distribution

L'assemblée générale des actionnaires du 3 mai 2016 a voté la distribution d'un dividende de 2,61 euros par action au titre de l'exercice 2015, avec un détachement du coupon le 31 mai 2016. Compte tenu de l'acompte en décembre 2015 (0,70 euro), le solde du dividende (1,91 euro) a été versé le 2 juin 2016. Ce dividende correspond à un taux de distribution de 60 % du résultat net part du Groupe de l'exercice 2015.

Le conseil d'administration d'Aéroports de Paris a décidé en 2015 la mise en œuvre d'une politique d'acompte sur dividende en numéraire jusqu'à l'exercice se terminant le 31 décembre 2020. Pour l'exercice 2016, cet acompte sur dividende s'élève à 69 millions d'euros, soit un montant par action de 0,70 euro. Le détachement du coupon de l'acompte sur dividende est intervenu le 7 décembre 2016 et la mise en paiement de l'acompte sur dividende au titre de 2016 est intervenue le 9 décembre 2016.

Ce dividende correspond à un taux de distribution de 60 % du résultat net part du Groupe de l'exercice 2016, inchangé par rapport à celui de l'exercice 2015. Pour mémoire, le taux de distribution avait été augmenté de 50 % à 60 % en 2013, pour les dividendes au titre de l'exercice 2012.

Depuis le 1er janvier 2013, l'ensemble des dividendes et intérêts versés aux personnes physiques sont soumis au barème progressif de l'impôt sur le revenu après abattement de 40 %. L'option du prélèvement forfaitaire libératoire prévu par l'article 117 quater du Code général des impôts a été supprimée.

Délai de prescription

Les dividendes non réclamés sont prescrits au profit de l'État à l'issue d'un délai de cinq ans à compter de la date de leur mise en paiement.

20.8 PROCÉDURES JUDICIAIRES ET D'ARBITRAGE

À ce jour, en dehors des litiges décrits ci-après, ni Aéroports de Paris ni aucune de ses filiales ne sont ou n'ont été parties à une procédure judiciaire ou arbitrale ou à une procédure devant une autorité indépendante, un organisme gouvernemental ou une autorité non juridictionnelle, qui pourrait avoir, ou a eu, au cours des 12 derniers mois, des effets significatifs sur la situation financière d'Aéroports de Paris et de ses filiales, leur activité, leur résultat ou leur patrimoine.

Le montant global consolidé des provisions constituées pour l'ensemble des litiges du groupe figure à la note 8.1 des comptes consolidés figurant au chapitre 20.

Les litiges les plus significatifs sont les suivants :

JSC Investissements

Le 13 juin 2013, la société JSC Investissements a engagé un recours indemnitaire devant le Tribunal de Commerce de Paris à raison de la décision par laquelle Aéroports de Paris a, en 2004, refusé de lui accorder une autorisation d'occupation temporaire du domaine public en vue de la construction et l'exploitation d'un centre de commerces et de services, sur l'emprise aéroportuaire de l'aéroport de Paris-Charles de Gaulle. La Cour d'appel a, par décision du 18 mars 2015, confirmé l'incompétence des juridictions civiles au profit de la juridiction administrative.

Finalement, le Tribunal des Conflits, par décision en date du 4 juillet 2016, a reconnu la compétence de la juridiction administrative pour connaître du litige et a renvoyé les parties devant le Tribunal administratif de Paris.

Par décision du 19 janvier 2017, le Tribunal administratif de Paris a débouté JSC Investissements de l'ensemble de ses demandes. Un appel de cette décision a été interjeté à JSC Investissements.

Terminal 2E

À la suite de l'effondrement d'une partie de la jetée du terminal 2E de l'aéroport de Paris-Charles de Gaulle le 23 mai 2004, la procédure pénale, après mise en examen d'Aéroports de Paris, Bureau Veritas, GTM et Ingerop, est toujours en cours.

Requêtes en matière de redevances

Redevances relatives à la mise à disposition de banques d'enregistrement et d'embarquement et au traitement des bagages locaux pour l'aéroport de Paris-Charles de Gaulle

Certaines compagnies aériennes ont formé des recours en annulation à l'encontre des décisions tarifaires fixant le niveau de ces redevances, respectivement pour les périodes :

- 2011-2012 : Le 6 mai 2016, la société Air Transat a déposé un recours en excès pouvoir devant le Tribunal administratif de Paris contre la décision tarifaire prise par Aéroports de Paris. L'instruction est en cours ;
- 2013-2014 : par un arrêt du 2 novembre 2016, la Cour administrative d'appel de Paris a rejeté le recours ;
- 2014-2015 : par un arrêt du 2 novembre 2016, la Cour administrative d'appel de Paris a rejeté le recours ;
- 2015-2016 : Le recours a été rejeté par le Tribunal administratif de Paris le 12 juillet 2016 ;
- 2016-2017 : recours engagé le 8 avril 2016. L'affaire est en cours d'instruction.

Clauses tarifaires du CRE

Le 30 juin 2016, le Conseil d'État a rejeté le recours déposé par le Syndicat des Compagnies Aériennes Autonomes (Scara) pour faire annuler les seules clauses tarifaires du Contrat de Régulation économique 2016-2020.

Tarifs des redevances aéroportuaires pour la période 2016-2017 :

- concernant les tarifs publiés le 26 janvier 2016 : le 18 mars 2016, les sociétés Air Corsica, ASL Airlines, Hex'Air et Twin Jet ont déposé un recours pour excès de pouvoir devant le Conseil d'État afin de faire annuler :
  - d'une part, la décision d'homologation des tarifs des redevances aéroportuaires rendue le 21 janvier 2016 par Autorité de Supervision Indépendante mal constituée,
  - et d'autre part, la décision d'Aéroports de Paris relative aux tarifs des redevances aéroportuaires applicables pour cette même période.

L'affaire est pendante devant les juridictions.

- s'agissant des tarifs publiés le 8 septembre 2016 se substituant aux précédents, les sociétés Twin Jet et Air Corsica ont déposé un recours pour excès de pouvoir devant le Conseil d'État afin de faire annuler :
  - d'une part, la décision du 1er septembre 2016 prise par la nouvelle Autorité de Supervision Indépendante portant homologation des tarifs des redevances aéroportuaires,
  - et d'autre part, la décision d'Aéroports de Paris relative aux tarifs des redevances aéroportuaires applicables pour cette même période.

Le 30 novembre 2016, Twin Jet a déposé devant le Conseil d'État une requête en référé tendant à obtenir la suspension desdits tarifs. Ces deux actions sont à l'instruction.

20.9 CHANGEMENT SIGNIFICATIF DE LA SITUATION FINANCIÈRE OU COMMERCIALE DEPUIS LE 31 DÉCEMBRE 2016

Les événements significatifs intervenus entre la date de clôture de l'exercice 2016 et le 22 février 2017, date d'arrêté des comptes par le conseil d'administration, sont mentionnés à la note 17 de l'annexe aux comptes consolidés figurant au chapitre 20. Les événements significatifs intervenus entre le 22 février 2017 et la date du dépôt du présent document de référence figurent au chapitre 12 du présent document de référence.

21

INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES CONCERNANT LE CAPITAL SOCIAL ET DISPOSITIONS STATUTAIRES RFA

21.1 INFORMATIONS CONCERNANT LE CAPITAL SOCIAL 253

Capital social 253

Autorisation de rachat d'actions par Aéroports de Paris 253

Titres non représentatifs du capital 255

Capital autorisé mais non émis 255

21.2 DISPOSITIONS STATUTAIRES 256

Objet social 256

Organes de gestion 256

Droits attachés aux actions 256

Modification du capital et des droits attachés aux actions 256

Assemblées générales 257

Dispositions statutaires ayant pour effet de retarder, différer ou empêcher un changement de contrôle 257

Identification des actionnaires 257

Droit de vote double 257

Franchissements de seuils 257

21.1 INFORMATIONS CONCERNANT LE CAPITAL SOCIAL

Capital social

À la date de dépôt du présent document, le capital social d'Aéroports de Paris s'élève à 296 881 806 euros, divisé en 98 960 602 actions d'une valeur nominale de 3 euros, entièrement libérées et toutes de même catégorie, et n'a fait l'objet d'aucune modification en 2016. Les actions Aéroports de Paris sont négociables sur Euronext Paris (compartiment A) sous le mnémonique ADP depuis le 16 juin 2006.

Aéroports de Paris a été transformée en société anonyme et son capital fixé à 256 084 500 euros, divisé en 85 361 500 actions d'une valeur nominale de 3 euros, en application du décret du 20 juillet 2005.

Autorisation de rachat d'actions par Aéroports de Paris

Programme de rachat d'actions en vigueur

Le conseil d'administration de la Société a mis en œuvre les programmes de rachat d'actions autorisés par l'assemblée générale des actionnaires par l'assemblée générale du 18 mai 2015 (entre le 1er janvier et le 3 mai 2016) et celle du 3 mai 2016 (entre le 4 mai et le 31 décembre 2016), dans le cadre d'un contrat de liquidité conclu avec Rothschild & Cie Banque. La somme de 35 millions d'euros a été affectée par le conseil d'administration au compte de liquidité.

Le prix d'achat maximal par action du programme de rachat d'action en cours au 31 décembre 2016 est égal à 170 euros, hors frais d'acquisition, pour le contrat de liquidité et égal à 140 euros, hors frais d'acquisition, pour les autres autorisations du programme de rachat d'actions. Le montant maximal que la Société peut affecter au programme de rachat d'actions ne peut être supérieur à 550 millions d'euros.

Opérations sur les actions propres réalisées dans le cadre du contrat de liquidité entre le 3 mai 2016 et le 3 mars 2017

Flux bruts cumulés	Nombre d'actions	Prix moyen *(en euros)*	Valorisation *(en euros)*
Nombre d'actions au 3 mai 2016	-	-	-
Achats	177 071	101,0877	17 899 753,25
Ventes	177 071	101,2305	17 924 985,86
Nombre d'actions au 3 mars 2017	-	-	-

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

Synthèse des opérations réalisées par la Société sur ses propres titres dans le cadre du programme autorisé par l'assemblée générale des actionnaires du 18 mai 2015 et du 3 mai 2016

Au 3 mars 2017, Aéroports de Paris ne détenait aucune action propre. Le compte de liquidité du contrat présentait à son crédit un montant de 8 594 201,03 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.

Pour mémoire, Aéroports de Paris a mis en œuvre son programme de rachats d'actions précédent dans le cadre de l'article L. 225-209 du Code de commerce et en dehors du contrat de liquidité, en vue de la mise en œuvre d'une offre d'acquisition d'actions en faveur des adhérents du plan épargne groupe (voir paragraphe ci-après). À cet effet, il a été donné mandat à un prestataire indépendant le 24 novembre 2015, pour un montant total de 24 millions d'euros, au prix maximal d'achat de 113 euros y compris frais. Le programme de rachat d'actions a pris fin le 29 décembre 2015 à l'issue de l'achat de 224 290 actions, à un prix moyen de 106,7 euros. Le programme de rachat d'actions a été relancé le 18 janvier 2016, jusqu'au 26 janvier 2016, puis à partir du 17 au 26 février 2016 et enfin du 17 au 22 mars. Au 22 mars 2016, 401 690 actions étaient auto-détenues hors contrat de liquidité.

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

Réalisation d'une opération d'actionnariat salarié

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

Descriptif du programme de rachat d'actions soumis à l'approbation de l'assemblée générale ordinaire prévue le 11 mai 2017

Le conseil d'administration du 22 mars 2017 soumet à l'approbation de l'assemblée générale ordinaire du 11 mai 2017 une résolution (18e résolution) visant à renouveler l'autorisation donnée au conseil d'administration de décider, sous réserve des dispositions du dernier alinéa de l'article L. 6323-1 du Code des transports, la mise en œuvre d'un programme de rachat d'action permettant d'opérer sur les actions de la Société.

En application des articles 241-2 et 241-3 du Règlement général de l'Autorité des marchés financiers, ainsi que du règlement européen n° 2273/2003, la Société présente ci-après le descriptif du programme de rachat d'actions qui sera ainsi soumis au vote des actionnaires.

Part maximale du capital susceptible d'être acheté par la Société : 5 % du nombre d'actions composant le capital de la Société (à titre indicatif 4 948 030 actions au 22 mars 2017) à la date du rachat ; le total des actions détenues à une date donnée ne pourra dépasser 10 % du capital social de la Société existant à la même date.

Objectifs du programme :

- animer le marché secondaire ou la liquidité de l'action Aéroports de Paris par un prestataire de services d'investissement agissant de manière indépendante dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à la charte de déontologie reconnue par l'Autorité des marchés financiers ;
- attribuer ou céder des actions aux salariés au titre de leur participation aux fruits de l'expansion de l'entreprise et de la mise en œuvre de tout Plan d'Épargne d'Entreprise ou de groupe dans les conditions prévues par la loi, notamment les articles L. 3332-1 et suivants du Code du travail ;
- attribuer à titre gratuit des actions aux salariés dans le cadre des dispositions des articles L. 225-197-1 du Code de commerce ;
- annuler les actions rachetées, sous réserve d'une autorisation par l'assemblée générale extraordinaire ;
- remettre des actions lors de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant accès au capital par remboursement, conversion, échange, présentation d'un bon ou de toute autre manière ;
- conserver et remettre des actions (à titre de paiement, d'échange ou d'apport) dans le cadre d'opérations de croissance externe, fusion, scission ou apport ;
- permettre à la Société d'opérer dans tout autre but autorisé ou qui viendrait à être autorisé par la loi ou la réglementation en vigueur.

Les titres rachetés et conservés par Aéroports de Paris seront privés de leurs droits de vote et ne donneront pas droit au paiement du dividende. L'acquisition, la cession ou le transfert des actions pourront être réalisés, à tout moment, dans les limites autorisées par les dispositions légales et réglementaires en vigueur, et par tous moyens, en une ou plusieurs fois, notamment sur les marchés réglementés, les systèmes multilatéraux de négociation ou de gré à gré, y compris par acquisition ou cession de

blocs, par offre publique d'achat, de vente ou d'échange, ou par utilisation d'options ou autres contrats financiers négociés sur un marché réglementé ou de gré à gré ou par remise d'actions par suite de l'émission de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société par conversion, échange, remboursement, exercice d'un bon ou de toute autre manière, soit directement soit indirectement par l'intermédiaire d'un prestataire de services d'investissement (sans limiter la part du programme de rachat pouvant être réalisée par l'un quelconque de ces moyens).

La Société pourra, dans le cadre de la présente autorisation, acquérir les titres dans la limite d'un prix d'achat maximal par action égal à 170 euros, hors frais d'acquisition, pour le contrat de liquidité et égal à 140 euros, hors frais d'acquisition, pour les autres opérations du programme. Le montant maximal affecté à la réalisation du programme est de 550 millions d'euros.

La durée du programme est de 18 mois à compter du 11 mai 2017, soit jusqu'au 11 novembre 2018.

Le conseil d'administration du 22 mars 2017 a décidé, sous la condition suspensive de l'approbation par l'assemblée générale ordinaire du 11 mai 2017 du projet de résolution relatif à l'autorisation à donner au conseil d'administration à l'effet d'opérer sur les actions de la Société, de mettre en œuvre le programme de rachat d'actions autorisé par ladite assemblée dans le cadre du contrat de liquidité conclu entre Aéroports de Paris et un prestataire de service d'investissement, à savoir, à la date de dépôt du présent document de référence, Rothschild & Cie Banque. La somme de 35 millions d'euros resterait affectée à cet objectif.

Titres non représentatifs du capital

L'encours de la dette obligataire d'Aéroports de Paris s'élève à 3 868 millions d'euros au 31 décembre 2016. Le détail des emprunts obligataires est fourni en note 9.4 de l'annexe aux comptes consolidés présentée au chapitre 20.

Capital autorisé mais non émis

Autorisations d'augmenter et de réduire le capital en vigueur à la date de dépôt du présent document de référence :

Objet	Montant nominal maximal ou plafond en pourcentage (autorisation de 26 mois)
Augmentation de capital avec maintien du droit préférentiel de souscription (DPS)	Augmentation de capital : 97 millions d'euros [(P) 1, 6] Émission de titres de créance : 500 millions d'euros [2]
Augmentation de capital avec suppression du DPS par offre au public	Augmentation de capital : 29 millions d'euros [(P) 3, 6] Émission de titres de créance : 500 millions d'euros [2]
Augmentation de capital avec suppression du DPS par une offre de placement privé	Augmentation de capital : 29 millions d'euros [(P) 3, 6] Émission de titres de créance : 500 millions d'euros [2]
Augmentation du nombre de titres en cas d'augmentation de capital avec ou sans maintien du DPS	Augmentation du nombre de titres à émettre : 15 % de l'émission initiale [(P) 4, 6]
Augmentation de capital par incorporation de primes, réserves, bénéfices ou autres	Augmentation de capital : 97 millions d'euros [5]
Augmentation de capital réservée aux adhérents à un plan d'épargne d'entreprise	Augmentation de capital : 2,9 millions d'euros [(P) 3]
Augmentation de capital en rémunération d'une offre publique d'échange initiée par la Société	Augmentation de capital : 29 millions d'euros [(P) 3] Émission de titres de créance : 500 millions d'euros [2]
Augmentation de capital en vue d'une rémunération des apports en nature	Augmentation de capital : 10 % du capital social au moment de l'émission [(P) 3]
Attribution gratuite d'actions existantes	Attribution d'actions 1 % du capital social
Augmentations de capital dilutives (plafond global)	Plafond global pour les augmentations de capital dilutives 97 millions d'euros Plafond global sur lequel s'imputent les sous-plafonds suivants : ◇ 97 millions d'euros soit 33 % en capital pour les augmentations de capital avec maintien du DPS [1] ◇ 29 millions d'euros soit 10 % en capital pour les augmentations de capital avec suppression du DPS [3] ◇ 29 millions d'euros soit 10 % en capital pour les augmentations de capital en période d'offre publique [6]
Augmentations de capital en période d'offre publique (plafond global)	Plafond global pour les augmentations de capital en période d'offre publique : 29 millions d'euros [(P) 3, 6]

[(P)] Avec imputation sur le plafond global d'augmentations de capital dilutives de 97 millions d'euros de nominal.
[1] Avec imputation sur le sous-plafond d'augmentation de capital avec maintien du DPS de 97 millions d'euros de nominal.
[2] Avec imputation sur le plafond global d'émission de valeurs mobilières représentatives de créance sur la Société de 500 millions d'euros.
[3] Avec imputation sur le sous-plafond d'augmentation de capital avec suppression du DPS de 29 millions d'euros de nominal.
[4] Avec, pour une émission avec maintien du DPS, imputation sur le plafond (1) et pour une émission avec suppression de DPS, imputation sur le plafond (3).
[5] Sans imputation sur le plafond global d'augmentations de capital dilutives.
[6] Avec imputation sur le sous-plafond d'augmentation de capital de 29 millions d'euros de nominal en cas d'augmentation de capital en période d'offre sur la Société.

La durée des autorisations est de 26 mois (échéance juillet 2018).

Ces autorisations ont toutes été données au conseil d'administration par les actionnaires lors de l'assemblée générale mixte du 3 mai 2016. À la date de dépôt du présent document de référence, aucune de ces délégations n'a été utilisée.

Seule l'attribution gratuite d'actions existantes a été réalisée.

Informations sur le capital de la Société et celui de ses filiales faisant l'objet d'une option ou d'un accord prévoyant le placer sous option

Aucun plan d'options sur actions n'a été mis en place par la Société.

En ce qui concerne l'alliance Hublink, pour une description (1) du pacte d'actionnaires concernant Aéroports de Paris conclu entre l'État français et Schiphol Group, (2) du pacte d'actionnaires concernant Schiphol Group conclu entre Schiphol Group, l'État néerlandais, la Ville d'Amsterdam et la Ville de Rotterdam et (3) l'*Exit Agreement* conclu entre Aéroports de Paris et Schiphol Group, voir le paragraphe du chapitre 18 respectivement « Alliance avec Schiphol Group ».

En ce qui concerne l'activité des commerces et services, pour une description des accords contractuels conclus par Aéroports de Paris (i) avec des sociétés du groupe Lagardère Services, pour les co-entreprises Société de Distribution Aéroportuaire et RELAY@ADP, (ii) avec JC Decaux France SAS et (iii) avec Select service Partner pour les activités de restauration, pour la société EPIGO, voir le paragraphe du chapitre 6 « Activités des co-entreprises ».

En ce qui concerne l'activité d'immobilier, pour une description des accords contractuels conclus par Aéroports de Paris (1) avec Altarea et Foncière des Régions, relatifs au projet Cœur d'Orly, voir le paragraphe du chapitre 6 « Activités immobilières sur la plate-forme de Paris-Orly », (2) Schiphol Real Estate, filiale immobilière de Schiphol Group, relatif au bâtiment Continental Square 3, voir le paragraphe du chapitre 6 « Autres développements ».

En ce qui concerne l'activité d'assistance en escale, pour une description des accords contractuels conclus entre Aéroports de Paris et G3S relatifs à Alyzia Holding, voir le paragraphe du chapitre 6 « Activité d'assistance en escale ».

21.2 DISPOSITIONS STATUTAIRES

Objet social

En application de l'article 2 des statuts, la Société a pour objet, en France et à l'étranger :

- d'assurer la construction, l'aménagement, l'exploitation et le développement d'installations aéroportuaires ;
- de développer toute activité industrielle ou de service dans le domaine aéroportuaire, à destination de toute catégorie de clientèle ;
- de valoriser l'ensemble des actifs mobiliers ou immobiliers qu'elle détient ou utilise ;
- de prendre, d'acquérir, d'exploiter ou de céder tous procédés et brevets concernant les activités se rapportant à l'un des objets susmentionnés ;
- de participer de manière directe ou indirecte à toutes opérations se rattachant à l'un de ces objets, par voie de création de sociétés ou d'entreprises nouvelles, d'apport, de souscription ou d'achat de titres ou de droits sociaux, de prises d'intérêt, de fusion, d'association ou de toute autre manière ;
- généralement, de se livrer à toutes opérations industrielles, commerciales, financières, mobilières ou immobilières se rattachant directement ou indirectement à l'un quelconque des objets susmentionnés.

Organes de gestion

Voir chapitres 14 et 16.

Droits attachés aux actions

En application de l'article 11 des statuts, chaque action donne droit, dans les bénéfices et l'actif social, à une part proportionnelle à la quotité du capital qu'elle représente.

En outre, elle donne droit au vote et à la représentation dans les assemblées générales, dans les conditions et sous les restrictions légales, réglementaires et statutaires. Ainsi, dans toutes les assemblées générales, chaque actionnaire a autant de voix qu'il possède ou représente d'actions libérées des versements exigibles, sans autres limitations que celles qui pourraient résulter des dispositions légales. Les statuts d'Aéroports de Paris n'ont pas été modifiés en vue de s'opposer à l'application de l'article L. 225-123 du Code de commerce tel que modifié par la loi n° 2014-384 du 29 mars 2014 visant à reconquérir l'économie réelle, dite « loi Florange ». En conséquence, depuis le 3 avril 2016, en application de l'article précité, les actions entièrement libérées pour lesquelles il est justifié d'une inscription au nominatif depuis deux ans au moins au nom du même actionnaire bénéficient automatiquement d'un droit de vote double.

La propriété d'une action emporte de plein droit adhésion aux statuts et aux décisions de l'assemblée générale.

Les actionnaires ne supportent les pertes qu'à concurrence de leurs apports.

Les héritiers, créanciers, ayants droit ou autres représentants d'un actionnaire ne peuvent requérir l'apposition des scellés sur les biens et valeurs de la Société, ni en demander le partage ou la licitation, ni s'immiscer dans les actes de son administration ; ils doivent, pour l'exercice de leurs droits, s'en rapporter aux inventaires sociaux et aux décisions de l'assemblée générale.

Chaque fois qu'il sera nécessaire de posséder plusieurs actions pour exercer un droit quelconque, en cas d'échange, de regroupement ou d'attribution d'actions, ou en conséquence d'augmentation ou de réduction de capital, de fusion ou autre opération sociale, les propriétaires d'actions isolées ou en nombre inférieur à celui requis ne peuvent exercer ce droit qu'à la condition de faire leur affaire personnelle du groupement et, éventuellement, de l'achat ou de la vente d'actions nécessaires.

Modification du capital et des droits attachés aux actions

Toute modification du capital ou des droits de vote attachés aux titres qui le composent est soumise au droit commun, les statuts ne prévoyant pas de dispositions spécifiques.

Assemblées générales

Convocation aux assemblées

Conformément à l'article 20 des statuts, les assemblées générales ordinaires et extraordinaires et, le cas échéant, les assemblées spéciales, sont convoquées, se réunissent et délibèrent dans les conditions prévues par la loi. Elles sont réunies au siège social ou en tout autre lieu, y compris dans un autre département, indiqué dans l'avis de convocation.

Participation aux assemblées

Tout actionnaire, quel que soit le nombre d'actions qu'il possède, a le droit d'assister aux assemblées générales de la Société et de participer aux délibérations, personnellement ou par mandataire. Le droit des actionnaires de participer aux assemblées générales ordinaires ou extraordinaires est subordonné à l'inscription en compte de titres au nom de l'actionnaire ou de l'intermédiaire inscrit pour son compte, à la date fixée par la loi et la réglementation applicable, soit dans les comptes de titres nominatifs tenus par la Société, soit dans les comptes de titres au porteur tenus par l'intermédiaire habilité.

L'inscription des titres dans les comptes de titres au porteur tenus par l'intermédiaire habilité est constatée par une attestation de participation délivrée par ce dernier, le cas échéant par voie électronique, en annexe au formulaire de vote à distance ou de procuration ou à la demande de carte d'admission établis au nom de l'actionnaire ou pour le compte de l'actionnaire représenté par l'intermédiaire inscrit. L'actionnaire souhaitant participer physiquement à l'assemblée et qui n'a pas reçu sa carte d'admission le deuxième jour ouvré précédant l'assemblée à zéro heure (heure de Paris), peut aussi se faire délivrer une attestation.

Le conseil d'administration peut, s'il le juge utile, faire remettre aux actionnaires des cartes d'admission nominatives et personnelles et exiger la production de ces cartes pour l'accès à l'assemblée générale.

Si le conseil d'administration le décide au moment de la convocation de l'assemblée, les actionnaires pourront participer à l'assemblée par visioconférence ou par tous moyens de télécommunication permettant leur identification dans les conditions et suivant les modalités fixées par la réglementation en vigueur.

Tout actionnaire peut se faire représenter dans les conditions légales. Il peut également voter par correspondance dans les conditions légales. L'actionnaire ayant voté par correspondance n'a plus la possibilité de participer directement à l'assemblée ou de s'y faire représenter.

Les propriétaires de titres mentionnés au troisième alinéa de l'article L. 228-1 du Code de commerce (propriétaires qui n'ont pas leur domicile sur le territoire français, au sens de l'article 102 du Code civil) peuvent se faire représenter, dans les conditions prévues par la loi, par un intermédiaire inscrit.

Règles applicables à la modification des statuts

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

Dispositions statutaires ayant pour effet de retarder, différer ou empêcher un changement de contrôle

Aux termes de l'article 7 des statuts de la Société, et conformément aux dispositions de l'article L. 6 323-1 alinéa 2 du Code des transports, « les modifications du capital ne peuvent avoir pour effet de faire perdre à l'État la majorité du capital social ».

Identification des actionnaires

Conformément à l'article 9 des statuts et au Code de commerce, les actions sont nominatives ou au porteur, au choix de l'actionnaire, sous réserve des dispositions légales et réglementaires. Les actions peuvent être inscrites au nom d'un intermédiaire dans les conditions prévues aux articles L. 228-1 et suivants du Code de commerce. L'intermédiaire est tenu de déclarer sa qualité d'intermédiaire détenant des titres pour le compte d'autrui, dans les conditions légales et réglementaires.

Les dispositions des alinéas ci-dessus seront également applicables aux autres valeurs mobilières émises par la Société.

La Société est en droit, dans les conditions légales et réglementaires en vigueur, de demander à tout moment, contre rémunération à sa charge, au dépositaire central qui assure la tenue du compte émission de titres, selon le cas, le nom ou la dénomination, la nationalité, l'année de naissance ou l'année de constitution, et l'adresse des détenteurs de titres au porteur conférant immédiatement ou à terme le droit de vote dans ses propres assemblées d'actionnaires, ainsi que la quantité de titres détenus par chacun d'eux et, le cas échéant, les restrictions dont les titres peuvent être frappés. La Société, au vu de la liste transmise par l'organisme susmentionné, a la faculté de demander aux personnes figurant sur cette liste et dont la Société estime qu'elles pourraient être inscrites pour le compte de tiers les informations ci-dessus concernant les propriétaires de titres.

S'il s'agit des titres de forme nominative donnant immédiatement ou à terme accès au capital, l'intermédiaire inscrit dans les conditions prévues à l'article L. 228-1 du Code de commerce est tenu, dans un délai de dix jours ouvrables à compter de la demande, de révéler l'identité des propriétaires de titres ainsi que la quantité de titres détenus par chacun d'eux sur simple demande de la Société ou de son mandataire, laquelle peut être présentée à tout moment.

Droit de vote double

En application de l'article L. 225-123 du Code de commerce, depuis le 3 avril 2016, les actionnaires détenant des actions au nominatif depuis plus de 2 ans disposent automatiquement d'un droit de vote double.

Franchissements de seuils

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

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

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

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

Par ailleurs, en vertu des dispositions du Code de commerce, toute personne physique ou morale, agissant seule ou de concert, qui vient à posséder un nombre d'actions représentant plus de 5 %, 10 %, 15 %, 20 %, 25 %, 30 %, 33,33 %, 50 %, 66,66 %, 90 % et 95 % du capital existant ou des droits de vote de la Société, doit en informer la Société et l'AMF par lettre en indiquant le nombre total d'actions et de droits de vote qu'elle détient, au plus tard avant la clôture des négociations du 4e jour de négociation suivant le jour du franchissement du seuil de participation. Les franchissements de seuil déclarés à l'AMF sont rendus publics par cette dernière. Ces informations sont également transmises, dans les mêmes délais et conditions, lorsque la participation en capital ou en droits de vote devient inférieure aux seuils visés ci-avant. L'ordonnance n° 2009-105 du 30 janvier 2009 et la loi n° 2012-387 du 22 mars 2012, modifiant le Code de commerce, ont complété ce régime des déclarations des franchissements de seuil notamment en l'étendant à certains produits financiers dérivés et en renforçant l'obligation d'information.

À défaut d'avoir été régulièrement déclarées, les actions excédant la fraction qui aurait dû être déclarée conformément aux dispositions légales sont privées du droit de vote pour toute assemblée d'actionnaires qui se tiendrait jusqu'à l'expiration d'un délai de deux ans suivant la date de régularisation de la notification.

Image pixellisée

22

CONTRATS IMPORTANTS

Les contrats importants autres que ceux conclus dans le cadre normal des affaires auxquels Aéroports de Paris ou tout autre membre du Groupe est partie sont les suivants :

- les accords conclus le 16 mai 2012 relatifs à l'acquisition de 38 % des titres de TAV Airports et de 49 % des titres de TAV Construction (voir les paragraphes du chapitre 6 intitulés « TAV Airports » et « TAV Construction ») ;
- le Contrat de Régulation Économique conclu le 31 août 2015 avec l'État portant sur la période tarifaire 2016-2020 (voir le paragraphe du chapitre 6 « Les redevances ») ;
- la convention conclue avec l'État le 30 mars 2006, fixant les modalités de rétrocession par Aéroports de Paris à l'État d'une partie de la plus-value immobilière dans l'hypothèse de la fermeture à la circulation aérienne publique de tout ou partie d'un aérodrome exploité par Aéroports de Paris (voir le paragraphe du chapitre 8 « Propriétés immobilières et équipements ») ;
- la convention conclue le 27 juillet 2007 entre l'État et Aéroports de Paris fixant les conditions selon lesquelles Aéroports de Paris met à disposition de l'État et de ses services les terrains et immeubles, ainsi que diverses natures de prestations afin qu'il puisse réaliser ses missions de service public (voir le rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés pour l'exercice clos le 31 décembre 2015 qui figure en annexe 1) ;
- l'ensemble contractuel relatif à la coopération industrielle avec Schiphol Group comprenant principalement : l'accord de coopération industrielle conclu le 14 novembre 2008 entre Aéroports de Paris et Schiphol Group (décrit au chapitre 6 « Partenariat avec Schiphol Group »), le pacte d'actionnaires relatif à Aéroports de Paris conclu le 1er décembre 2008 entre l'État français et Schiphol Group, en présence d'Aéroports de Paris, le pacte d'actionnaires relatif à Schiphol Group conclu le 1er décembre 2008 entre Schiphol Group, l'État hollandais, la ville d'Amsterdam et la ville de Rotterdam décrit et l'*Exit Agreement* conclu le 1er décembre 2008 entre Aéroports de Paris et Schiphol Group (décrits au chapitre 18 « Accords susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique »).

23

INFORMATIONS PROVENANT DE TIERS, DÉCLARATIONS D'EXPERTS ET DÉCLARATIONS D'INTÉRÊTS

Non applicable.

DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC

Les communiqués de la Société et les documents de référence comprenant notamment les informations financières historiques sur la Société déposées ou enregistrées auprès de l'AMF sont accessibles sur le site Internet de la Société à l'adresse suivante : www.groupeadp.fr, et une copie peut en être obtenue au siège de la Société, 1 rue de France, 93 290 Tremblay en France.

Les statuts de la Société ainsi que les procès-verbaux d'assemblées générales, les comptes sociaux et consolidés, les rapports des commissaires aux comptes et tous autres documents sociaux peuvent être consultés, conformément au Code de commerce, sur support papier, au siège social de la Société.

Relations Investisseurs

Aurélie Cohen

Responsable des Relations Investisseurs

Caroline Baude

Chargée de Relations Investisseurs

Sandrine Blondeau

Assistante Relations Investisseurs
E-mail : invest@adp.fr
Adresse : 1 rue de France, 93 290 Tremblay-en-France.
Adresse postale : 1 rue de France, BP 81007, 95931 Roissy Charles de Gaulle Cedex
Téléphone : + 33 (0)1 74 25 70 64

Calendrier financier

Résultats, chiffre d'affaires et assemblée générale

Publications et événements	Date de publication	Période d'embargo
Chiffres d'affaires du premier trimestre 2017	mercredi 26 avril 2017	Du 12 au 25 avril 2017
Assemblée générale des actionnaires	jeudi 11 mai 2017	
Résultats semestriels 2017	lundi 24 juillet 2017	Du 4 au 23 juillet 2017
Chiffres d'affaires des neuf premiers mois de 2017	jeudi 26 octobre 2017	Du 13 au 25 octobre 2017

Chiffres mensuels de trafic

Publications	Date de publication
Trafic du mois de décembre 2016	jeudi 12 janvier 2017
Trafic du mois de janvier 2017	mardi 14 février 2017
Trafic du mois de février 2017	mardi 14 mars 2017
Trafic du mois de mars 2017	mardi 11 avril 2017
Trafic du mois d'avril 2017	lundi 15 mai 2017
Trafic du mois de mai 2017	mardi 13 juin 2017
Trafic du mois de juin 2017	mardi 11 juillet 2017
Trafic du mois de juillet 2017	jeudi 10 août 2017
Trafic du mois d'août 2017	mardi 12 septembre 2017
Trafic du mois de septembre 2017	mercredi 11 octobre 2017
Trafic du mois d'octobre 2017	mardi 14 novembre 2017
Trafic du mois de novembre 2017	mardi 12 décembre 2017

25

INFORMATIONS SUR LES PARTICIPATIONS

Les informations concernant les entreprises dans lesquelles la Société détient une fraction du capital susceptible d'avoir une incidence significative sur l'appréciation de son patrimoine, de sa situation financière ou de ses résultats figurent au chapitre 6.

A1

RAPPORT SPÉCIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS RÉGLEMENTÉS

ASSEMBLÉE GÉNÉRALE D'APPROBATION DES COMPTES DE L'EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2016

Aux Actionnaires,

En notre qualité de commissaires aux comptes de votre société, nous vous présentons notre rapport sur les conventions et engagements réglementés.

Il nous appartient de vous communiquer, sur la base des informations qui nous ont été données, les caractéristiques, les modalités essentielles ainsi que les motifs justifiant de l'intérêt pour la Société des conventions et engagements dont nous avons été avisés ou que nous aurions découvertes à l'occasion de notre mission, sans avoir à nous prononcer sur leur utilité et leur bien-fondé ni à rechercher l'existence d'autres conventions et engagements. Il vous appartient, selon les termes de l'article R. 225-31 du Code de commerce, d'apprécier l'intérêt qui s'attachait à la conclusion de ces conventions et engagements en vue de leur approbation.

Par ailleurs, il nous appartient, le cas échéant, de vous communiquer les informations prévues à l'article R. 225-31 du Code de commerce relatives à l'exécution, au cours de l'exercice écoulé, des conventions et engagements déjà approuvés par l'assemblée générale.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier la concordance des informations qui nous ont été données avec les documents de base dont elles sont issues.

Conventions et engagements soumis à l'approbation de l'assemblée générale

En application de l'article L. 225-40 du Code de commerce, nous avons été avisés des conventions et engagements suivants qui ont fait l'objet de l'autorisation préalable de votre conseil d'administration.

1 Avec l'État, actionnaire majoritaire de votre société ou avec des établissements publics

Personnes concernées

L'État représenté par les administrateurs suivants :

- Mme Geneviève Chaux Debry ;
- Mme Solenne Lepage ;
- Mme Muriel Pénicaud ;
- M. Gilles Leblanc ;
- M. Michel Massoni ;
- M. Denis Robin.

1.1 Avec le Musée d'Orsay et le Musée de l'Orangerie, établissements publics

Nature et objet

Convention portant sur un partenariat avec le Musée d'Orsay et le Musée de l'Orangerie pour l'habillage d'une exposition « Bienvenue in Paris » au sein d'une coursive de débarquement du terminal 2E de l'aéroport de Paris-Charles de Gaulle.

Modalités

Lors de sa séance du 16 février 2016, votre conseil d'administration a autorisé la conclusion d'une convention portant sur un partenariat avec le Musée d'Orsay et le Musée de l'Orangerie pour l'habillage d'une exposition « Bienvenue in Paris » au sein d'une coursive de débarquement du terminal 2E de l'aéroport de Paris-Charles de Gaulle pour une durée de trois ans avec effet rétroactif au 1er août 2015 jusqu'au 31 juillet 2018, signée le 23 février 2016. Les prestations réciproques, valorisées à hauteur de 124 milliers d'euros hors taxes, consistent notamment en la mise à disposition d'espaces visuels par les deux partenaires au sein du musée d'Orsay et au sein de la coursive de débarquement du hall international L du terminal 2E de l'aéroport Paris-Charles de Gaulle.

Motifs justifiant de l'intérêt de la convention pour la Société

Votre conseil a motivé cette convention compte tenu de l'intérêt pour votre société d'organiser l'exposition « Bienvenue in Paris » au sein de l'aéroport de Paris-Charles de Gaulle et de la visibilité accordée par le Musée d'Orsay à votre société en tant que partenaire.

1.2 Avec le Musée du Louvre, établissement public

Nature et objet

Convention portant sur un partenariat avec le Musée du Louvre pour l'habillage d'une exposition temporaire autour des voyages au sein du tunnel d'accès au satellite 4 du terminal 1 de l'aéroport de Paris-Charles de Gaulle.

Modalités

Lors de sa séance du 16 février 2016, votre conseil d'administration a autorisé la conclusion d'une convention portant sur un partenariat avec le Musée du Louvre pour l'habillage d'une exposition temporaire autour des voyages au sein du tunnel d'accès au satellite 4 du terminal 1 de l'aéroport de Paris-Charles de Gaulle, signée le 23 février 2016. Les prestations réciproques, valorisées à hauteur de 63 milliers d'euros hors taxes, consistent notamment en la mise à disposition d'espaces visuels par les deux partenaires au sein du Musée du Louvre et sur les différents canaux de communication du Musée du Louvre ainsi qu'au sein du satellite 4 du terminal 1 de l'aéroport Paris-Charles de Gaulle pour une durée de deux ans avec effet rétroactif à compter du 16 septembre 2015.

Motifs justifiant de l'intérêt de la convention pour la Société

Votre conseil a motivé cette convention compte tenu de l'intérêt pour votre société d'organiser l'exposition « Tous les voyages sont au Louvre » au sein de l'aéroport de Paris-Charles de Gaulle et de la visibilité accordée par le Musée du Louvre à votre société en tant que partenaire.

1.3 Avec SNCF Réseau et la Caisse des Dépôts et Consignations, établissements publics

Préambule

Lors de la séance du 26 mars 2014, votre conseil d'administration avait autorisé la signature d'un pacte d'actionnaires organisant les conditions de la coopération entre l'État, SNCF Réseau et votre société au sein de la société CDG Express Études S.A.S. signé le 16 mai 2014 ; ce pacte définit, au-delà des règles statutaires, les engagements et fonctions de chacun des co-actionnaires.

Lors de sa séance du 16 décembre 2015, votre conseil d'administration a autorisé la conclusion d'un protocole préalable à la constitution d'une société de projet entre SNCF Réseau et votre société, afin de poursuivre le projet de liaison ferroviaire « CDG Express » ; ce protocole d'accord, signé le 2 mars 2016, précise les différentes études communes à réaliser pour permettre la création de la société de projet et la réalisation du projet CDG Express et le budget nécessaire à l'ensemble de ces études jusqu'à la constitution de la société de projet, soit 12 millions d'euros hors taxes répartis à parts égales entre les deux partenaires.

A) AVENANT AU PROTOCOLE D'ACCORD DU 17 FÉVRIER 2016 AFIN DE L'ÉTENDRE À LA CAISSE DES DÉPÔTS ET CONSIGNATIONS

Nature et objet

Avenant au protocole d'accord entre votre société et SNCF Réseau portant sur la poursuite du projet de liaison ferroviaire « CDG Express » afin d'étendre les stipulations de ce protocole à la Caisse des Dépôts et Consignations.

Modalités

Lors de sa séance du 3 mai 2016, votre conseil d'administration a autorisé la conclusion d'un avenant au protocole d'accord entre votre société et SNCF Réseau portant sur la poursuite du projet de liaison ferroviaire « CDG Express », afin d'étendre les stipulations de ce protocole à la Caisse des Dépôts et Consignations. Cet avenant, signé le 24 mai 2016, prévoit également que les parties s'engagent à effectuer l'ensemble des démarches en leur pouvoir susceptibles de permettre la création de la société de projet avant le 31 décembre 2016 et relève le budget prévisionnel de 12 millions d'euros à 12,4 millions d'euros hors taxes.

Motifs justifiant de l'intérêt de la convention pour la Société

Votre conseil a motivé cette convention compte tenu de l'intérêt pour votre société de conclure ce protocole ayant pour objet de réaliser en commun avec SNCF Réseau, et désormais la Caisse des Dépôts et Consignations, des études permettant de s'assurer de la faisabilité de CDG Express, projet majeur de l'entreprise.

B) AVENANT N° 2 DE PROLONGATION DE LA DURÉE DU PROTOCOLE D'ACCORD PORTANT SUR LA POURSUITE DES ÉTUDES RELATIVES AU PROJET CDG EXPRESS

Nature et objet

Avenant n° 2 au protocole d'accord concernant la société CDG Express Études S.A.S. entre votre société, SNCF Réseau et la Caisse des Dépôts et Consignations.

Modalités

Votre conseil d'administration du 14 décembre 2016 a autorisé la conclusion d'un deuxième avenant au protocole d'accord qui a pour objet de prolonger la durée du protocole jusqu'au 30 juin 2017, d'actualiser les études complémentaires et de plafonner les frais pris en charge par chacun des partenaires dans le cadre du projet. Le budget prévisionnel initialement fixé à 12 millions d'euros hors taxes, puis porté à 12,4 millions d'euros hors taxes par l'avenant n° 1, est augmenté par l'avenant n° 2 qui en fixe le montant à 49,1 millions d'euros jusqu'au 30 juin 2017.

Motifs justifiant de l'intérêt de la convention pour la Société

Votre conseil a motivé cette convention compte tenu de l'intérêt pour votre société de prolonger la durée du protocole ayant pour objet de réaliser en commun avec SNCF Réseau et la Caisse des Dépôts et Consignations, des études permettant de s'assurer de la faisabilité de CDG Express, projet majeur de l'entreprise.

1.4 Avec l'État et SNCF Réseau, établissement public

Nature et objet

Avenant au pacte d'actionnaires concernant la société CDG Express Études S.A.S. entre votre société, l'État et SNCF Réseau.

Modalités

Lors de la séance du 26 mars 2014, votre conseil d'administration avait autorisé la signature d'un pacte d'actionnaires organisant les conditions de la coopération entre l'État, SNCF Réseau et votre société au sein de la société CDG Express Études S.A.S. signé le 16 mai 2014 ; ce pacte définit, au-delà des règles statutaires, les engagements et fonctions de chacun des co-actionnaires.

Votre conseil d'administration du 14 décembre 2016 a autorisé la conclusion d'un avenant à ce pacte d'actionnaires qui a pour objet de proroger la société CDG Express Études S.A.S. pour une durée de un an supplémentaire, soit jusqu'au 31 décembre 2017, et ce, au vu du calendrier du projet, la création de la société de projet, qui aura pour l'une de ses premières actions le rachat des études réalisées depuis 2014, ne pouvant pas intervenir avant le 31 décembre 2016, date de fin de la société d'études.

Motifs justifiant de l'intérêt de la convention pour la Société

Votre conseil a motivé cette convention compte tenu de l'intérêt pour votre société de poursuivre les études sur CDG Express en commun avec SNCF Réseau et CDC jusqu'à la date de la création de la société de projet. Ces études permettent de s'assurer de la faisabilité du projet CDG Express, projet majeur pour votre société.

1.5 Avec la société SNCF Mobilités, établissement public

Nature et objet

Convention relative aux travaux de réhabilitation de la gare RER de Roissypole, prévoyant que votre société assumera la maîtrise d'ouvrage de l'ensemble des travaux affectant l'espace ferroviaire géré par la SNCF, à l'exception des travaux sur les équipements spécifiques qui seront réalisés par SNCF Mobilités et pris en charge financièrement par votre société.

Modalités

Lors de sa séance du 16 mars 2016, votre conseil d'administration a autorisé la conclusion d'une convention avec la société SNCF Mobilités relative aux travaux de réhabilitation de la gare RER de Roissypole, signée le 18 janvier 2017. Elle fixe notamment les modalités techniques, financières et juridiques de la réalisation des travaux affectant les ouvrages et installations de la SNCF, conformément à la convention du 26 mai 1976.

Motifs justifiant de l'intérêt de la convention pour la Société

Votre conseil a motivé cette convention compte tenu de l'intérêt pour votre société de maîtriser au maximum la réhabilitation de la gare RER Roissypole et de réaliser des travaux de conservation du patrimoine et d'optimiser le pôle d'échanges multimodal en développant un pôle de commerces et de services plus attractif pour la clientèle.

1.6 Avec l'École nationale supérieure Louis-Lumière, établissement public

Nature et objet

Convention visant à parrainer l'École nationale supérieure Louis-Lumière (ENS Louis-Lumière) et à participer au rayonnement des marques du Groupe ADP et de Paris Aéroports.

Modalités

Lors de sa séance du 29 juin 2016, votre conseil d'administration a autorisé la conclusion d'une convention visant à parrainer l'École nationale supérieure Louis-Lumière pour l'année académique 2016-2017 et à participer au rayonnement des marques du Groupe ADP de Paris Aéroports au travers d'une exposition au sein du terminal 2F à Paris-Charles de Gaulle à partir des travaux des étudiants sur la thématique « le rayonnement lumineux » à Paris et à l'aéroport Paris-Charles de Gaulle. Cette convention, signée le 12 juillet 2016, a pour objet de définir les modalités de parrainage, notamment la cession des droits sur les photographies des étudiants pour une durée de dix ans, la visibilité du Groupe ADP en qualité de partenaire sur les différents canaux de communication de l'ENS Louis-Lumière et la prise en charge par le Groupe ADP des frais relatifs à la mise en œuvre du projet, soit 3 milliers d'euros hors taxes.

Motifs justifiant de l'intérêt de la convention pour la Société

Votre conseil a motivé cette convention compte tenu de l'intérêt pour votre société de parrainer l'École nationale supérieure Louis-Lumière, d'organiser une exposition au sein de Paris-Charles de Gaulle à partir des travaux des étudiants, et de la visibilité accordée par l'École nationale supérieure Louis-Lumière au Groupe ADP en tant que partenaire.

1.7 Avec l'Établissement public du château, du musée et du domaine national de Versailles

Nature et objet

Convention portant sur l'installation d'une exposition de photos du domaine de Versailles dans le tunnel d'accès au satellite 3 du terminal 1 à Paris-Charles de Gaulle.

Modalités

Lors de sa séance du 29 juin 2016, votre conseil d'administration a autorisé la conclusion d'une convention visant à organiser une exposition sur Versailles au sein du tunnel d'accès au satellite 3 du terminal 1 à Paris-Charles de Gaulle, signée le 6 juillet 2016. Les prestations réciproques, valorisées à hauteur de 178 milliers d'euros hors taxes, consistent notamment :

- pour l'Établissement public du château, du musée et du domaine national de Versailles, la cession de droits des visuels de l'exposition pour une durée de trois ans et en la visibilité du Groupe ADP en tant que partenaire sur les différents canaux de communication ;
- pour votre société, en la mise à disposition d'un espace d'exposition pour une durée de trois ans à compter du 30 juin 2016, la prise en charge des frais relatifs à l'impression et à la pose de l'exposition et la communication autour de l'exposition et de l'établissement public.

Motifs justifiant de l'intérêt de la convention pour la Société

Votre conseil a motivé cette convention compte tenu de l'intérêt pour votre société d'organiser une exposition au sein de Paris-Charles de Gaulle et de la visibilité accordée par l'Établissement public du château, du musée et du domaine national de Versailles au Groupe ADP en tant que partenaire.

1.8 Avec le ministère de l'Intérieur

A) CONVENTION CONCLUE AVEC L'ÉTAT RELATIVE À LA RÉGULARISATION, SOUS FORME D'UN PROTOCOLE TRANSACTIONNEL, DES RETARDS DE PAIEMENT DU MINISTÈRE DE L'INTÉRIEUR – DIRECTION GÉNÉRALE DE LA SÉCURITÉ CIVILE ET DE LA GESTION DES CRISES - SUR L'HÉLIPORT DE PARIS-ISSY-LES-MOULINEAUX

Nature et objet

Convention relative à la régularisation de retards de paiement du ministère de l'Intérieur concernant l'utilisation de l'Héliport de Paris-Issy-les-Moulineaux.

Modalités

Lors de sa séance du 14 octobre 2015, votre conseil d'administration avait autorisé la conclusion d'un protocole fixant les conditions du règlement par le ministère de l'Intérieur de la totalité des impayés relatifs à l'utilisation de l'Héliport de Paris-Issy-les-Moulineaux, pour un montant de 355 milliers d'euros toutes taxes comprises pour la période 1998 à 2014.

Lors de sa séance du 29 juin 2016, votre conseil d'administration a autorisé la conclusion du protocole transactionnel final, signé le 21 juillet 2016, fixant les conditions du règlement par le ministère de l'Intérieur d'une partie des impayés, à hauteur de 300 milliers d'euros toutes taxes comprises ; ceci met donc un terme au différend entre votre société et le ministère de l'Intérieur au titre des paiements dus pour la période du 15 novembre 1998 au 31 décembre 2014.

Motifs justifiant de l'intérêt de la convention pour la Société

Votre conseil a motivé cette convention compte tenu de l'intérêt pour votre société de signer le protocole transactionnel avec l'État permettant le paiement définitif des loyers dus et l'extinction du litige les opposant.

B) CONVENTION CONCLUE AVEC L'ÉTAT - MINISTÈRE DE L'INTÉRIEUR – PORTANT SUR LA MISE À DISPOSITION DE DISPOSITIFS UTILISANT LE TRAITEMENT PARAFE

Nature et objet

Convention portant sur la mise à disposition de dispositifs utilisant le traitement PARAFE (passage rapide aux frontières extérieures).

Modalités

Lors de sa séance du 14 décembre 2016, votre conseil d'administration a autorisé la conclusion d'une convention formalisant le partenariat entre votre société et le ministère de l'Intérieur pour le programme de renouvellement et de déploiement de sas PARAFE. Cette convention, signée le 4 janvier 2017, traite des conditions de mise en œuvre, de communication, de gouvernance et de financement du programme et est initiée pour une durée de cinq ans tacitement renouvelable pour la même durée. Il est rappelé que votre société a décidé d'assumer l'intégralité du financement des sas PARAFE, considérant que ce programme était conforme à l'intérêt général tant du point de vue de votre société que de celui de l'État et renforce l'attractivité des plates-formes.

Motifs justifiant de l'intérêt de la convention pour la Société

Votre conseil a motivé cette convention compte tenu de l'intérêt pour votre société qui s'attache à accélérer le déploiement des sas PARAFE, dispositifs à même de permettre une automatisation croissante du contrôle aux frontières afin d'éviter l'allongement des temps d'attente et les concentrations de personnes dans un contexte sécuritaire tendu, d'assurer la ponctualité des vols, de conserver l'attractivité des plates-formes parisiennes, tout en assurant aux passagers un haut niveau de qualité de service.

1.9 Convention avec la Régie autonome des transports parisiens (RATP) et le Syndicat des Transports d'Ile-de-France (STIF), établissements publics

Personne concernée

M. de Romanet, Président-directeur général de votre société et administrateur de la RATP.

Nature et objet

Convention conclue avec la RATP et le STIF portant sur les modalités d'exploitation et de maintenance des ouvrages et équipements affectés à l'exploitation du tramway T7 et implantés sur le domaine de votre société.

Modalités

Lors de sa séance du 29 juin 2016, votre conseil d'administration a autorisé la conclusion d'une convention d'exploitation et de maintenance, signée le 1er décembre 2016, ayant pour objet de définir les conditions dans lesquelles les ouvrages et équipements affectés au tramway sont entretenus, maintenus et exploités de manière à garantir les performances allouées au système de transport et d'établir les modalités de coordination des interfaces entre l'exploitation du tramway et la gestion des parcelles limitrophes.

Motifs justifiant de l'intérêt de la convention pour la Société

Votre conseil a motivé cette convention compte tenu de l'intérêt pour votre société de signer cette convention en ce qu'elle contribue à la mise en place de la desserte de l'aéroport de Paris-Orly par le tramway qui facilite l'accès à la plate-forme et renforce son attractivité.

1.10 Avec Paris Musées, établissement public

Nature et objet

Convention portant sur un partenariat avec Paris Musées relatif à l'organisation d'une exposition pour mettre en valeur la diversité et la richesse des collections municipales au sein du terminal 2F à Paris-Charles de Gaulle.

Modalités

Lors de sa séance du 19 octobre 2016, votre conseil d'administration a autorisé la conclusion d'une convention fixant les conditions financières du partenariat avec Paris Musées, signée le 7 décembre 2016. Les prestations réciproques, valorisées à hauteur de 78 milliers d'euros hors taxes de part et d'autre, consistent notamment :

- pour l'établissement public Paris Musées, en la cession de droits des visuels de l'exposition pour une durée de deux ans et en la visibilité de votre société en tant que partenaire sur les différents canaux de communication ;
- pour votre société en la mise à disposition d'un espace d'exposition situé au terminal 2F à Paris-Charles de Gaulle pour une durée de deux ans à compter de novembre 2016, la prise en charge des frais relatifs à l'impression et à la pose de l'exposition et la communication autour de l'exposition et de l'établissement public.

Motifs justifiant de l'intérêt de la convention pour la Société

Votre conseil a motivé cette convention compte tenu de l'intérêt pour votre société d'offrir la possibilité de présenter aux passagers des expositions avec les fonds des collections municipales pour en faire découvrir la richesse, l'intérêt et la diversité tout en assurant à votre société une visibilité en tant que partenaire de l'établissement public Paris Musées.

1.11 Convention avec l'État, Direction des Services de la Navigation Aérienne

Nature et objet

Convention portant sur le déplacement, la maintenance et l'exploitation d'un Système d'atterrissage aux instruments *(Instrument Landing System)* sur l'aérodrome de Pontoise-Cormeilles en Vexin.

Modalités

Lors de sa séance du 19 octobre 2016, votre conseil d'administration a autorisé la conclusion d'une convention fixant les conditions de réalisation, aux frais et risques de votre société, des travaux de déplacement et des opérations de maintenance et d'exploitation d'un Système d'atterrissage aux instruments (« Instrument Landing System » ou « ILS ») sur l'aérodrome de Pontoise-Cormeilles en Vexin, la DNSA conservant toutefois la responsabilité d'assurer la mission de contrôle de l'approche des aéronefs. Cette convention a été signée le 20 octobre 2016. Le coût du transfert de l'ILS est évalué à 160 milliers d'euros hors taxes et le coût de maintenance à 80 milliers d'euros par an hors taxes.

Motifs justifiant de l'intérêt de la convention pour la Société

Votre conseil a motivé cette convention compte tenu de l'importance pour votre société de respecter le principe de continuité du service public aéroportuaire en maintenant l'équipement d'aide à l'atterrissage aux instruments sur l'aérodrome de Pontoise-Cormeilles en Vexin le temps nécessaire aux usagers d'adapter leur aéronefs aux nouvelles technologies d'approche fixées par les services de la navigation aérienne.

1.12 Avec le ministère de la Défense

A) CONVENTION CONCERNANT LES CONDITIONS SPÉCIFIQUES APPLICABLES AUX ABONNEMENTS SOUSCRITS PAR LE COMMANDEMENT DES FORCES AÉRIENNES POUR L'ACCÈS AU PARC DE STATIONNEMENT PUBLIC POR SITUÉ SUR L'AÉROPORT PARIS-CHARLES DE GAULLE

Nature et objet

Convention avec le ministère de la Défense – Commandement des Forces Aériennes - concernant les conditions spécifiques applicables aux abonnements souscrits par le Commandement des Forces Aériennes pour l'accès au parc de stationnement public POR situé sur l'aéroport Paris-Charles de Gaulle.

Modalités

Lors de sa séance du 14 décembre 2016, votre conseil d'administration a autorisé la conclusion d'une convention, signée le 15 décembre 2016, avec le ministère de la Défense – Commandement des Forces Aériennes – ayant pour objet de déterminer les conditions juridiques et financières applicables à ces abonnements et prévoit notamment un abattement de 75 % sur les tarifs généraux de votre société applicables pour le parking PR.

Motifs justifiant de l'intérêt de la convention pour la Société

Votre conseil a motivé cette convention compte tenu de l'intérêt pour votre société de conclure des abonnements avec un nouveau client, le Commandement des Forces Aériennes, dont les agents utilisaient jusque-là des parcs de stationnement à l'extérieur de l'aéroport Paris-Charles de Gaulle et de contribuer dès lors au développement de l'activité des parcs de stationnement, avec un impact très légèrement positif sur le chiffre d'affaires de cette activité pour l'aéroport Paris-Charles de Gaulle (environ 0,2 %).

B) CONVENTION RELATIVE AUX ABATTEMENTS ACCORDÉS PAR VOTRE SOCIÉTÉ SUR LES REDEVANCES POUR L'UTILISATION DE CES INSTALLATIONS PAR LES AÉRONEFS MILITAIRES

Nature et objet

Convention avec le ministère de la Défense relative aux abattements accordés par votre société sur les redevances pour l'utilisation de ces installations par les aéronefs militaires, en application de l'article 1er de l'arrêté du 24 janvier 1956 et de l'article 9 de l'arrêté du 22 juillet 1959.

Modalités

Votre conseil d'administration du 14 décembre 2016 a autorisé la conclusion d'une convention avec le ministère de la Défense fixant les taux d'abattement sur les redevances de stationnement et sur les redevances d'atterrissage en fonction du nombre de mouvements d'aéronefs par plate-forme, en appliquant les modalités de calcul des coefficients d'abattements prévus dans un protocole conclu en 1961 entre le ministre en charge des Armées et le ministre en charge des Transports, soit :

- 20 % pour l'aéroport de Paris-Orly ;
- 35 % pour l'aéroport de Paris-Charles de Gaulle ;
- 50 % pour les aérodromes d'Aviation générale de Chavenay-Villepreux, Chelles-le-Pin, Coulommiers-Voisins, Etames-Mondésir, Lognes-Emerainville, Meaux-Esbly, Persan-Beaumont, Pontoise-Cormeilles-en-Vexin, Saint-Cyr-l'Ecole et Toussus-le-Noble ;
- pas de réduction pour l'aéroport Paris-Bourget.

Motifs justifiant de l'intérêt de la convention pour la Société

Votre conseil a motivé cette convention compte tenu de la mission de service public confiée à votre société et la réglementation applicable aux redevances d'atterrissage et de stationnement, qui prévoit la conclusion de conventions avec l'État définissant un taux d'abattement sur les tarifs de ces redevances au profit des aéronefs de l'État effectuant des missions non rémunérées.

1.13 Convention avec le ministère des Affaires étrangères et du Développement international

Nature et objet

Marché public entre votre société et le ministère des Affaires étrangères portant sur la réalisation de prestations d'accueil des personnalités françaises et étrangères sur l'emprise aéroportuaire ainsi que les prestations de services associées.

Modalités

Lors de sa séance du 14 décembre 2016, votre conseil d'administration a autorisé la conclusion d'un marché public définissant les conditions d'exécution et les prix des prestations réalisées par votre société au profit du ministère des Affaires étrangères et du Développement international. Les caractéristiques du marché public sont les suivantes :

- pour les prestations réalisées au profit des personnalités désignées par le ministère des Affaires étrangères et du Développement international, la tarification appliquée est inférieure en moyenne de 48 % par rapport aux prix convenus avec le prestataire en charge de l'accueil de la clientèle privée de votre société ;
- ces tarifs particuliers permettent toutefois de couvrir les frais de votre société.

Motifs justifiant de l'intérêt de la convention pour la Société

Votre conseil a motivé cette convention compte tenu de l'obligation pour Aéroports de Paris SA de réaliser, dans les conditions prévues à l'article 41 du cahier des charges de la Société, les prestations d'accueils des personnalités françaises et étrangères désignées par l'État.

2 Avec des sociétés dont l'État est également actionnaire, direct ou indirect

Personnes concernées

L'État représenté par les administrateurs énumérés au paragraphe 1 du présent rapport.

2.1 Avec la société La Poste

(I) CONVENTION RELATIVE À LA SIGNATURE D'UN BAIL RELATIF À L'OUVERTURE D'UN BUREAU DE POSTE DANS LE TERMINAL 2 DE L'AÉROPORT PARIS-CHARLES DE GAULLE

Nature et objet

Convention relative à la signature d'un bail relatif à l'ouverture d'un bureau de poste dans le terminal 2 de l'aéroport Paris-Charles de Gaulle.

Modalités

Lors de sa séance du 29 juin 2016, votre conseil d'administration a autorisé la conclusion d'un bail civil avec la société La Poste d'une durée de huit ans prévoyant le paiement des charges sur la surface des locaux occupés par La Poste et le paiement d'un loyer fixe sur ces locaux auquel s'applique un abattement de 60 % sur les tarifs publics en vigueur.

Motifs justifiant de l'intérêt de la convention pour la Société

Votre conseil a motivé cette convention compte tenu de l'intérêt pour votre société de conserver un bureau de poste sur l'aéroport Paris-Charles de Gaulle afin d'y maintenir une activité de service universel postal et notamment de proposer à ses clients passagers des services susceptibles de faciliter leur voyage et aux clients professionnels des services favorisant le développement de leur activité et leur « vie quotidienne », concourant à l'image de ville aéroportuaire de l'aéroport Paris-Charles de Gaulle.

(II) CONVENTION RELATIVE À LA SIGNATURE D'UN BAIL RELATIF À L'OUVERTURE D'UN BUREAU DE POSTE DANS LE TERMINAL OUEST DE L'AÉROPORT PARIS-ORLY

Nature et objet

Convention relative à la signature d'un bail relatif à l'ouverture d'un bureau de poste dans le terminal Ouest de l'aéroport Paris-Orly.

Modalités

Lors de sa séance du 19 octobre 2016, votre conseil d'administration a autorisé la conclusion d'un bail civil avec la société La Poste d'une durée de huit ans prévoyant le paiement des charges sur la surface des locaux occupés par La Poste et le paiement d'un loyer fixe sur ces locaux auquel s'applique un abattement de 60 % sur les tarifs publics en vigueur.

Motifs justifiant de l'intérêt de la convention pour la Société

Votre conseil a motivé cette convention compte tenu de la nécessité pour votre société de maintenir des services postaux pour être au standard de qualité de ses grands comparables et de l'intérêt pour les passagers de votre société de continuer à bénéficier d'un service universel postal et plus généralement de bénéficier des services susceptibles de faciliter leur voyage et, pour les clients professionnels, de continuer à bénéficier des services favorisant le développement de leur activité.

2.2 Avec le Groupement d'intérêt économique Atout France

Nature et objet

Convention visant à collaborer avec le Groupement d'intérêt économique Atout France pour la réalisation et la diffusion d'un magazine intitulé « France Worldwide », dans une action de promotion de la destination France à l'international.

Modalités

Lors de sa séance du 29 juin 2016, votre conseil d'administration a autorisé la conclusion d'une convention visant à collaborer avec le Groupement d'intérêt économique Atout France pour la réalisation et la diffusion d'un magazine intitulé « France Worldwide », dans une action de promotion de la destination France à l'international. Cette convention, signée le 24 octobre 2016, fixe notamment la durée du partenariat à un an avec possibilité de renouvellement, les conditions d'utilisation de la marque Groupe ADP, le budget prévisionnel au montant de 247 milliers d'euros, la répartition de sa prise en charge par chacune des deux parties, ainsi que les modalités de partage des recettes publicitaires sur la même base que la prise en charge des coûts (60 % pour Atout France et 40 % pour votre société).

Motifs justifiant de l'intérêt de la convention pour la Société

Votre conseil a motivé cette convention compte tenu de l'intérêt pour votre société de bénéficier d'une exposition médiatique internationale et d'attirer les annonceurs potentiels pour son magazine Paris Worldwide en collaborant avec le Groupement d'intérêt économique Atout France sur la conception et la réalisation d'une déclinaison à l'international.

2.3 Avec le Groupement d'intérêt public Paris 2024 au sein duquel l'État, membre fondateur, détient 15 % des droits de vote

Nature et objet

Convention ayant pour objet de définir les modalités de partenariat d'Aéroports de Paris SA – Groupe ADP, en qualité de fournisseur officiel, en vue de la promotion de la candidature de Paris aux Jeux Olympiques de 2024, portée par le Groupement d'intérêt public (GIP) Paris 2024, ainsi que les conditions financières du parrainage.

Modalités

Lors de sa séance du 28 juillet 2016, votre conseil d'administration a autorisé la conclusion d'une convention visant à définir les modalités de partenariat et conditions financières du parrainage d'Aéroports de Paris SA – Groupe ADP, en qualité de fournisseur officiel, en vue de la promotion de la candidature de Paris aux Jeux Olympiques de 2024, portée par le Groupement d'intérêt public (GIP) Paris 2024. Cette convention, signée le 28 juillet 2016, prévoit notamment qu'Aéroports de Paris SA – Groupe ADP, pourra bénéficier des attributs de la marque « Paris 2024 » et d'une présence visible au travers des différents canaux de communication et utiliser sa désignation de « Fournisseur Officiel » pendant toute la durée du processus de candidature, en contrepartie du versement au GIP de la somme de 500 milliers d'euros hors taxes et de contributions en nature et en industrie pour un montant valorisé à 511 milliers d'euros (prestations d'accueil valorisées à 146 milliers d'euros, prestations de communication valorisées à 350 milliers d'euros et magazine « Worldwide » valorisé à 15 milliers d'euros).

Motifs justifiant de l'intérêt de la convention pour la Société

Votre conseil a motivé cette convention compte tenu des probables retombées positives sur le secteur du tourisme de l'organisation de Jeux Olympiques à Paris et de l'intérêt pour votre société de soutenir la candidature de Paris aux Jeux Olympiques 2024 en tant que « Fournisseur officiel », et de l'intérêt pour son image de la visibilité accordée par le Groupement d'Intérêt Public Paris 2024 aux marques de votre société en tant que partenaire.

3 Avec des sociétés ayant des mandataires sociaux communs avec votre société

3.1 Avec la société Média Aéroports de Paris, *joint-venture* entre votre société et JC Decaux

Personne concernée

M. de Romanet, Président-directeur général de votre société et Président et administrateur de la société Média Aéroports de Paris.

Nature et objet

Convention relative à l'utilisation des écrans digitaux et papiers de JC Decaux dans les aéroports dans le cadre d'une campagne de communication pour favoriser le déploiement de la nouvelle marque.

Modalités

Lors de sa séance du 16 février 2016, votre conseil d'administration a autorisé la conclusion d'une convention avec la société Média Aéroports de Paris, signée en mars 2016, afin de favoriser le déploiement de la nouvelle marque en utilisant les écrans digitaux et papiers de JC Decaux dans les aéroports dans le cadre d'une campagne de communication qui a débuté à compter du 18 avril 2016 et définir les conditions tarifaires et commerciales afférentes. Compte tenu de remises accordées sur les formats digitaux et papiers de respectivement 40 % et 45 %, les prestations ont été évaluées au total à 282 milliers d'euros.

Motifs justifiant de l'intérêt de la convention pour la Société

Votre conseil a motivé cette convention compte tenu de l'intérêt pour votre société de l'offre présentée par la co-entreprise Média Aéroports de Paris pour le lancement de la campagne publicitaire liée à sa nouvelle marque commerciale.

3.2 Avec la Société de Distribution Aéroportuaire (SDA), *joint-venture* entre votre société et Lagardère

Personne concernée

M. de Romanet, Président-directeur général de votre société et administrateur de la société SDA.

Nature et objet

Accord transactionnel portant la résolution du litige né de la mise à disposition des images de vidéo surveillance à la société SDA aux fins de sécuriser le cheminement emprunté lors des opérations de transfert des fonds de ladite société au sein de l'aéroport Paris-Charles de Gaulle.

Modalités

Lors de sa séance du 28 juillet 2016, votre conseil d'administration a autorisé la conclusion d'un accord transactionnel, signé le 20 octobre 2016, fixant les modalités du règlement par la société SDA des impayés d'un montant de 178 milliers d'euros relatifs aux prestations de mise à disposition des images issus du système de vidéo protection pour la période du 1er janvier 2011 au 31 décembre 2013, à hauteur de 63 milliers d'euros ; ceci met donc un terme au différend entre votre société et la société SDA au titre des paiements dus pour la période du 1er janvier 2011 au 31 décembre 2013.

Motifs justifiant de l'intérêt de la convention pour la Société

Votre conseil a motivé cette convention compte tenu de l'intérêt pour votre société de mettre un terme au litige avec un partenaire majeur dans l'activité Commerces exercés dans les aérogares dans des conditions satisfaisantes.

3.3 Avec des filiales de la société Vinci SA, administrateur de votre société

Personne concernée

M. Xavier Huillard, représentant permanent de la société Vinci SA, administrateur de votre société, et Président-directeur général de Vinci SA.

(I) CONVENTION AVEC LES SOCIÉTÉS V.I.D.H. ET VINCI IMMOBILIER

Nature et objet

Protocole d'accord entre votre société et les sociétés V.I.D.H. et Vinci Immobilier relatif au projet d'implantation d'un hôtel 4 étoiles (enseigne MELIA) à Paris-Charles de Gaulle.

Modalités

Lors de sa séance du 29 juin 2016, votre conseil d'administration a autorisé votre société à conclure un protocole d'accord avec les sociétés Vinci Immobilier Développement Hôtel (V.I.D.H.) et Vinci Immobilier et tous contrats subséquents et à procéder à un investissement de développement externe, par le biais de sa filiale, S.A.S. porteuse du projet, pour l'opération visant à la construction de l'hôtel MELIA à Paris-Charles de Gaulle pour un montant maximal de 45 millions d'euros.

Motifs justifiant de l'intérêt de la convention pour la Société

Votre conseil a motivé cette convention compte tenu de l'intérêt pour votre société d'accroître substantiellement les revenus locatifs de cette opération avec un taux de rentabilité interne consolidé (investisseur et aménageur) après impôts, sans effet de levier, de 7 %.

(II) CONVENTION AVEC LA SOCIÉTÉ ADIM ILE-DE-FRANCE

Nature et objet

Convention portant sur l'autorisation préalable à la signature d'une promesse de bail à construction et d'un bail à construction relativement au projet hôtelier ADIM Ile-de-France / Marriott entre votre société et ADIM Ile-de-France.

Modalités

Lors de sa séance du 19 octobre 2016, votre conseil d'administration a autorisé votre société à conclure une promesse de bail à construction et d'un bail à construction relativement au projet hôtelier ADIM Ile-de-France / Marriott entre votre société et ADIM Ile-de-France. Les conditions économiques du bail à construction, identiques à celles des futurs hôtels du quartier Roissypole Ouest, prévoit que le Groupe ADP percevra un « loyer aménageur » variable calculé sur la base du chiffre d'affaires total hors taxes de l'hôtel, soit 5 % la 1re année, 6 % la 2e année, puis 7 % de la 3e à la 60e année, soit un loyer variable prévisionnel d'environ 1 million d'euros par an en vitesse de croisière et que le loyer minimal garanti de l'opération sera égal à 80 % du loyer variable prévisionnel. Le montant global des investissements engagés par votre société et relatifs à l'aménagement de la première phase du quartier hôtelier de Roissypole Ouest est de 16 millions d'euros.

Motifs justifiant de l'intérêt de la convention pour la Société

Votre conseil a motivé cette convention compte tenu de l'importance stratégique pour votre société de répondre aux demandes des passagers et autres occupants de l'aéroport Paris-Charles de Gaulle qui souhaitent bénéficier d'une diversité d'enseignes hôtelières et de l'opportunité de pouvoir accueillir les enseignes internationales Courtyard et Résidence Inn du groupe Marriott, lequel a sélectionné la société ADIM Ile-de-France pour assurer le montage et le portage de l'opération.

Conventions et engagements déjà approuvés par l'assemblée générale au cours d'exercices antérieurs

A) Dont l'exécution s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé

En application de l'article R. 225-30 du Code de commerce, nous avons été informés que l'exécution des conventions et engagements suivants, déjà approuvés par l'assemblée générale au cours d'exercices antérieurs, s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé.

1 Avec l'État, actionnaire majoritaire de votre société ou avec des établissements publics

Personnes concernées

L'État représenté par les administrateurs énumérés au paragraphe 1 de la première partie de notre rapport.

1.1 Convention-cadre conclue avec l'État, en application de l'article 43 du cahier des charges de votre société

A) BAUX CONCLUS AVEC LE MINISTÈRE DE L'ÉCOLOGIE, DU DÉVELOPPEMENT ET DE L'AMÉNAGEMENT DURABLES – DIRECTION GÉNÉRALE DE L'AVIATION CIVILE (DGAC)

Nature et objet

Convention définissant le cadre et les principales conditions dans lesquelles votre société, en application de l'article 43 de son cahier des charges, met certains immeubles à la disposition de l'État, représenté par le ministère de l'Écologie, du Développement et de l'Aménagement durables - Direction générale de l'aviation civile (DGAC), ainsi que les baux civils conclus en application de cette convention.

Modalités

Votre conseil d'administration du 27 septembre 2007 a autorisé la signature d'une convention-cadre avec l'État. Cette convention définit et précise les conditions de mise à disposition par votre société, en application de l'article 43 de son cahier des charges, des biens immobiliers, utilisés par les services de Gendarmerie des transports aériens (« GTA »), de la Direction générale des douanes et des droits indirects ou de la Police de l'air et des frontières (« PAF ») pour l'exercice de leurs missions de service public concourant à l'activité aéroportuaire.

Elle prévoit ainsi :

- la mise à disposition gratuite des terrains sur lesquels sont implantés les bâtiments transférés à l'État en application de la loi n° 2005-357 du 20 avril 2005 ;
- la location de terrains, bâtiments, locaux et places de stationnement moyennant un abattement de 20 % sur les locaux terminaux, 40 % pour les locaux situés dans le terminal 2E, 10 % sur les parcs de stationnement et 10 % sur les terrains ;
- la mise à disposition gratuite de deux terrains situés à Paris-Orly et trois terrains situés à Paris-Charles-de-Gaulle, moyennant leur restitution respective avant le 31 décembre 2009 et le 31 décembre 2012 ;
- le remboursement par la DGAC à votre société des loyers dus au titre des terrains, locaux et places de stationnement occupés jusqu'au 31 décembre 2007.

Cette convention-cadre a été modifiée en 2012 par un avenant qui a pour objet :

- d'aménager les dispositions relatives à la démolition des bâtiments prévues à l'article 2 de la convention-cadre ;
- d'ajouter au champ d'application de la convention-cadre la démolition du bâtiment 39.56 ;
- d'intégrer une convention type d'autorisation d'occupation temporaire du domaine public pour l'héliport Paris-Issy-les-Moulineaux ;
- de proroger la convention pour une durée de cinq ans à compter du 1er janvier 2013, les parties ayant constaté que nombre de projets seront reportés et/ou verront le jour après le 31 décembre 2012, date de fin de la convention-cadre du 26 octobre 2007 et que les modalités juridiques et financières peuvent être reconduites en l'état.

Le détail et les conditions financières des baux et avenants conclus en application de cette convention sont présentés en annexe 2.

B) BAUX CONCLUS AVEC LE MINISTÈRE DE L'INTÉRIEUR, DE L'OUTRE-MER ET DES COLLECTIVITÉS TERRITORIALES ET DE L'IMMIGRATION ET LE MINISTÈRE DU BUDGET, DES COMPTES PUBLICS ET DE LA RÉFORME DE L'ÉTAT

Nature et objet

Protocoles définissant le cadre et les principales conditions dans lesquelles votre société, en application de l'article 43 de son cahier des charges, met certains immeubles à la disposition de l'État, représenté par le ministère de l'Intérieur, de l'Outre-mer et des Collectivités territoriales et de l'Immigration et le ministère du Budget, des Comptes publics et de la Réforme de l'État, ainsi que les baux civils conclus en application de ces protocoles.

Modalités

Votre conseil d'administration du 17 décembre 2014 a autorisé la signature par le Président-directeur général ou son délégataire de protocoles d'accord avec le ministère de l'Intérieur, de l'Outre-mer et des Collectivités territoriales et de l'Immigration et le ministère du Budget, des Comptes publics et de la Réforme de l'État (Direction générale des douanes et des droits indirects). Ces protocoles, venus en remplacement du protocole en date du 5 mai 2010, ont été signés le 5 mars 2015 et ont pris effet le 1er janvier 2015.

Durant la même séance, votre conseil d'administration a également autorisé la signature de baux civils et d'avenants pour la mise à disposition des locaux et des places de stationnement dans les parcs publics en faveur du ministère de l'Intérieur, de l'Outre-mer, des Collectivités territoriales et de l'Immigration et le ministère du Budget, des Comptes publics et de la Réforme de l'État (Direction générale des douanes et des droits indirects). Ces baux seront conclus en application du protocole du 5 mars 2015.

Ces autorisations ont été données jusqu'au 31 décembre 2019, date d'échéance des protocoles.

Les conditions financières prévues dans les protocoles d'accord mentionnent :

- un abattement de 60 % sur les loyers pour les locaux et places de stationnement situés dans les terminaux, les locations existantes au 31 décembre 2009 et les locations liées à des besoins ponctuels ou des besoins supplémentaires résultant de l'extension de l'activité aéroportuaire ;
- un abattement de 40 % sur les loyers pour les locaux et places de stationnement situés hors terminaux.

Le détail des baux conclus en application des protocoles et les conditions financières attachées sont présentés en annexe 2.

1.2 Convention-cadre conclue avec l'État en application de l'article 36 du cahier des charges de votre société

Nature et objet

Définition des différentes natures de prestations que votre société fournit en application de l'article 36 de son cahier des charges, à titre transitoire à la Direction des services de navigation aérienne (« DSNA ») ainsi que des modalités techniques, opérationnelles, juridiques et financières selon lesquelles ces prestations sont fournies.

Modalités

Dans le cadre de la continuité et de la bonne gestion de la mission de prestataire de services de navigation aérienne sur les aéroports et aérodromes gérés par votre société, et en application de l'article 36 du cahier des charges de votre société, l'État, représenté par le ministère de l'Écologie, du Développement et de l'Aménagement durables, a décidé, à titre transitoire, de confier à votre société certains services d'intérêt économique général, définis à l'article 36 dudit cahier des charges.

Lors de sa séance du 28 juin 2007, votre conseil d'administration a autorisé la signature d'une convention avec l'État. Cette convention a été conclue le 27 juillet 2007, avec effet rétroactif au 1er janvier 2007. Elle définit les natures de prestations et les conditions techniques, opérationnelles, juridiques et financières selon lesquelles ces prestations seront rendues. Il s'agit de mise à disposition de biens immobiliers, de prestations de fournitures (électrique, chauffage, fluides), de prestations de services (télécommunication, assistance matérielle, administrative et intellectuelle), de prestations de formation générale.

Cette convention est conclue pour une durée de quinze ans, renouvelable une fois tacitement pour quinze ans. Elle ne pourra excéder le 21 juillet 2035.

Votre société est rémunérée en fonction des coûts engagés pour les différentes prestations. Conformément au protocole financier annuel signé le 27 avril 2015 et de son avenant signé le 15 décembre 2015, en application de cette convention-cadre, votre société a facturé à l'État, pour l'exercice 2016, un montant de 17 351 milliers d'euros hors taxes au titre des prestations rendues.

1.3 Mise à disposition par l'État du terrain d'assiette du bâtiment 517 de l'aéroport Paris-Orly

Nature et objet

Contrat de mise à disposition du terrain d'assiette du bâtiment 517 et du terrain attenant à usage de parking.

Modalités

Votre conseil d'administration du 30 octobre 2008 a autorisé la signature d'un acte de vente relatif au bâtiment 517 de Paris-Orly entre votre société et l'État, représenté par le ministère du Budget, des Comptes publics et de la Fonction publique – Direction générale des douanes et des droits indirects et la mise à disposition consécutive, à titre d'assiette et du terrain attenant à usage de parking. À la suite de la cession du bâtiment intervenue en 2008, un contrat de bail entre l'État et votre société a été conclu à cet effet pour une durée de trente ans renouvelable par tacite reconduction par période d'une durée équivalente et dans la limite de quatre-vingt-dix-neuf ans.

1.4 Convention conclue avec l'État représenté par le ministère de l'Écologie, du Développement durable et de l'Énergie, la Direction générale de l'aviation civile, relative à l'échange de terrains et de bâtiments

Nature et objet

Convention d'échange de terrains et de bâtiments entre votre société et l'État (ministère de l'Écologie, du Développement durable et de l'Énergie, Direction générale de l'aviation civile).

Modalités

Lors de la séance du 28 juin 2012, votre conseil d'administration avait autorisé la conclusion d'une convention, signée le 2 novembre 2012, portant sur les modalités (i) du transfert de terrains et des bâtiments, dont l'État (DGAC) n'avait plus usage, à réintégrer dans le domaine de votre société et (ii) du transfert de terrains et des bâtiments appartenant à votre société à intégrer dans le domaine de l'État (DGAC) et ce, compte tenu de l'évolution du trafic aérien et de la création d'un boulevard urbain appelé « barreau d'Athis-Mons », permettant le contournement sud de l'aéroport de Paris-Orly afin de relier la RD 118 à la RD 25E.

Lors de la séance du 14 octobre 2015, votre conseil d'administration a autorisé la conclusion d'un avenant à cette convention, ayant pour objet de redéfinir les bâtiments et les terrains visés par cet échange.

Ces biens, bâtiments ou terrains, sont situés en zone sud-est de l'aéroport de Paris-Orly.

La réalisation du transfert de ces biens dépend de la réalisation de l'ensemble des conditions suspensives suivantes :

- obtention de la part des autorités compétentes de leur renonciation à faire prévaloir leurs droits de préemption ;
- accord du service des Domaines sur l'évaluation financière de l'ensemble de l'opération foncière ;
- désaffectation et déclassement par l'État (DGAC) de son domaine public de l'ensemble des terrains et des bâtiments dont la cession est envisagée dans le cadre de la présente convention ;
- autorisation de l'État (DGAC) donnée à votre société de céder deux parcelles à utilisation de chenils situés en « zone bleue » de l'emprise aéroportuaire, et ce, en application de l'article 53 du cahier des charges de votre société ;
- obtention de l'ensemble des rapports nécessaires (amiante, diagnostic de performance énergétique, termites), à la cession du bâtiment 461 module A6/B6.

Les échanges de terrains et des bâtiments feront l'objet, soit d'un acte administratif, soit d'un acte notarié opérant le transfert de propriété de l'ensemble des biens précités.

Sur la base d'évaluations réalisées par France Domaine des départements de l'Essonne (91) et du Val-de-Marne (94), l'État et votre société ont convenu que ces échanges sont d'une valeur économique équivalente et qu'aucune soulte ne sera versée.

1.5 Convention conclue avec l'État relative à un échange foncier de terrains et de parties de bâtiment, situés au bâtiment 375 sur la plate-forme de Paris-Orly

Nature et objet

Convention relative à un échange foncier de terrains et de parties d'un bâtiment, situés au bâtiment 375 sur la plate-forme de Paris-Orly.

Modalités

Lors de la séance du 17 juin 2015, votre conseil d'administration a autorisé la conclusion d'une convention organisant entre votre société et l'État les termes et conditions d'échange de différents terrains et parties d'un bâtiment, occupés respectivement par votre société et la Direction de la Police de l'Air aux Frontières (DPAF) ; cette convention, signée le 30 septembre 2015, et prévoit la signature d'un acte authentique d'échange foncier, se traduisant par le versement d'une soulte par votre société à l'État de 865 milliers d'euros hors taxes et hors droits.

1.6 Protocole avec l'État représenté par le ministère de l'Intérieur concernant la régularisation des retards de paiement sur Paris-Orly et Paris-Charles de Gaulle

Nature et objet

Protocole concernant la régularisation des retards de paiement sur Paris-Orly et Paris-Charles de Gaulle concernant l'occupation des services du déminage du ministère de l'Intérieur dans les locaux des aéroports de Paris-Orly et de Paris-Charles de Gaulle.

Modalités

Lors de sa séance du 14 octobre 2015, votre conseil d'administration a autorisé la conclusion d'un protocole, signé le 18 août 2016, concernant la régularisation des retards de paiement pour la période 2010 – 2014 sur Paris-Orly et Paris-Charles de Gaulle concernant l'occupation des services du déminage du ministère de l'Intérieur dans les locaux des aéroports de Paris-Orly et de Paris-Charles de Gaulle, par le paiement par le ministère de l'Intérieur d'une somme de 121 milliers d'euros toutes taxes comprises, correspondant aux factures impayées, au bénéfice de votre société.

1.7 Contrat de Régulation Économique

Nature et objet

Contrat de Régulation Économique établissant le plafond d'évolution des principales redevances aéroportuaires et fixant les objectifs de qualité de service ainsi que le régime d'incitation financière associé.

Modalités

Lors de sa séance du 29 juillet 2015, votre conseil d'administration a autorisé la signature du Contrat de Régulation Économique 2016-2020 (CRE), conclu en application des dispositions de l'article L. 6325-2 du Code des transports et des articles R. 224-3-1 et R. 224-4 du Code de l'aviation civile.

Signé le 31 août 2015, il fixe en particulier, pour la période 2016-2020 et en référence au programme des investissements prévus sur le périmètre régulé, le plafond du taux moyen d'évolution des principales redevances aéroportuaires.

1.8 Avec la Société du Grand Paris, établissement public

A) CONVENTION D'INDEMNISATION DE TRAVAUX DE CONFORTEMENT ET DE STABILISATION DES TERRAINS RELATIVE À LA RÉALISATION SUR L'AÉROPORT DE PARIS-ORLY D'UNE GARE POUR LES FUTURES LIGNES DE MÉTRO 14 ET 18

Nature et objet

Dans le cadre du passage des métros des lignes 14 et 18 dans l'emprise aéroportuaire de votre société, des travaux de confortement et de stabilisation des terrains sont nécessaires. Cette convention est relative à la prise en charge par la Société du Grand Paris du surcoût de ces mesures, dont votre société assure la maîtrise d'ouvrage.

Modalités

Cette convention, signée le 9 janvier 2015 et prévoyant l'indemnisation de votre société par la SGP, a fait l'objet d'un avenant, autorisé par votre conseil d'administration lors de la séance du 17 juin 2015 et signé le 16 juillet 2015, qui a pour objet de porter le montant de l'indemnisation à verser, par la Société du Grand Paris, de 15 825 milliers d'euros à 24 181 milliers d'euros hors taxes.

B) CONVENTION DE CO-MAITRISE D'OUVRAGE RELATIVE À LA RÉALISATION SUR L'AÉROPORT DE PARIS-ORLY D'UNE GARE POUR LES FUTURES LIGNES DE MÉTRO 14 ET 18

Nature et objet

Convention de co-maitrise d'ouvrage relative à la réalisation sur l'Aéroport de Paris-Orly d'une gare pour les futures lignes de métro 14 et 18.

Modalités

Lors de la séance du 17 juin 2015, votre conseil d'administration a autorisé la signature d'une convention de co-maitrise d'ouvrage signée le 16 juillet 2015 et définissant les conditions de réalisation des travaux de la future gare du « Grand Paris » à Orly, par laquelle il est prévu de confier à votre société la mission de maître d'ouvrage et maître d'œuvre de l'ensemble de l'opération.

Cette convention définit également une estimation provisoire du montant global des travaux et de la rémunération de votre société au titre de ses prestations de maître d'ouvrage durant les phases d'avant-projet à hauteur de 3,6 millions d'euros.

1.9 Avec le Centre national du cinéma et de l'image animée, établissement public

Nature et objet

Convention relative à la cession du siège social de votre société situé au 291, boulevard Raspail à Paris (14e).

Modalités

Lors de sa séance du 25 mars 2015, votre conseil d'administration a autorisé la signature de l'acte de cession au profit du Centre national du cinéma et de l'image animée, du siège social de votre société situé au 291, boulevard Raspail à Paris, pour un montant de 52 millions d'euros.

1.10 Convention-cadre avec Météo France, établissement public

Nature et objet

Définition des conditions générales des relations entre votre société et Météo France relatives aux services météorologiques pour la navigation aérienne.

Modalités

Votre conseil d'administration du 20 décembre 2012 a autorisé la signature d'une convention-cadre avec Météo France, signée le 15 mars 2013 et définissant les conditions générales des relations entre votre société et Météo France relatives aux services météorologiques pour la navigation aérienne.

La convention-cadre prévoit :

- la nature, la qualité et les conditions de communication des prévisions météorologiques et des bulletins d'alerte fournis par Météo France à votre société ;
- la nature, la qualité, les tarifs et les conditions de réalisation des prestations définies à l'article 38 du cahier des charges de votre société, dont la mise à disposition des terrains et locaux et des équipements techniques nécessaires aux missions de Météo France.

1.11 Contrat de communication et de licence d'exploitation des études faites dans le cadre du G.I.E. CDG Express, conclu avec l'État

Nature et objet

Octroi à l'État, représenté par le ministère des Transports, de l'Équipement, du Tourisme et de la Mer – Direction des transports ferroviaires et collectifs, d'une licence gratuite et non exclusive d'utilisation d'études réalisées par ou pour le compte du G.I.E. CDG Express et dont Réseau Ferré de France (« RFF »), la Société nationale des chemins de fer « SNCF » et votre société sont copropriétaires.

Modalités

Votre conseil d'administration du 14 mars 2007 a autorisé la passation d'un contrat entre l'État, la SNCF, RFF et votre société concernant les études réalisées dans le cadre du G.I.E. CDG Express. Cette convention, signée le 6 avril 2007 et qui prévoit l'octroi d'une licence gratuite et non exclusive, a été conclue le 6 avril 2007, pour une durée de trois ans, reconductible tacitement par période de trois années, jusqu'à la date d'entrée en vigueur de la délégation de service public relative au projet.

1.12 Avec SNCF Réseau, établissement public

Nature et objet

Convention prenant la forme d'un protocole préalable à la constitution d'une société de projet entre SNCF Réseau et votre société afin de poursuivre le projet de liaison ferroviaire « CDG Express ».

Modalités

Lors de sa séance du 16 décembre 2015, votre conseil d'administration a autorisé la conclusion d'un protocole préalable à la constitution d'une société de projet entre SNCF Réseau et votre société, afin de poursuivre le projet de liaison ferroviaire « CDG Express ». Ce protocole, signé le 2 mars 2016, prévoit notamment les conditions de la coopération entre SNCF Réseau et votre société au sein de la société de projet, qui devra être créée au plus tard le 30 juin 2016.

Le protocole prévoit la réalisation d'études d'ordre juridique, économique, financière et technique nécessaires à la poursuite du projet, ainsi qu'un budget global prévisionnel de 12 millions d'euros hors taxes, répartis à parts égales entre les deux partenaires.

1.13 Avec l'État et SNCF Réseau, établissement public

Nature et objet

Avenant au pacte d'actionnaires concernant la société CDG Express Études S.A.S. entre votre société, l'État et SNCF Réseau.

Modalités

Lors de la séance du 26 mars 2014, votre conseil d'administration avait autorisé la conclusion d'un pacte d'actionnaires organisant les conditions de la coopération entre l'État, SNCF Réseau et votre société au sein de la société CDG Express Études S.A.S. Ce pacte, signé le 16 mai 2014, définit, au-delà des règles statutaires, les engagements et fonctions de chacun des co-actionnaires.

Votre conseil d'administration du 8 juillet 2015 a autorisé la conclusion d'un avenant à ce pacte d'actionnaires, signé le 12 octobre 2015 et qui a pour objet de préciser les conditions financières applicables aux études réalisées selon les modalités de poursuite du projet, et prévoit également un budget complémentaire de 3,6 millions d'euros, financé à parts égales par votre société et SNCF Réseau.

1.14 Conventions avec la Régie autonome des transports parisiens (RATP), établissement public

Personne concernée

M. de Romanet, Président-directeur général de votre société et administrateur de la RATP.

A) CONVENTION CONCLUE AVEC LA RATP ET LE SYNDICAT DES TRANSPORTS D'ILE-DE-FRANCE (STIF) PORTANT SUR LA LIGNE DE TRAMWAY RELIANT VILLEJUIF À ATHIS-MONS

Nature et objet

Définition du tracé, des principes de desserte et du financement du tramway reliant Villejuif à Athis-Mons, ainsi que du droit de superficie accordé à la RATP sur le domaine appartenant à votre société pour l'exploitation dudit tramway.

Modalités

Votre conseil d'administration du 18 juin 2009 a autorisé la conclusion d'une convention tripartite avec la RATP et le STIF relative à la ligne de tramway Villejuif-Athis-Mons. La convention, signée le 7 octobre 2009, a pour objet de :

- définir le tracé et les principes de desserte, y compris l'implantation des stations du tramway sur l'aéroport de Paris-Orly ;
- octroyer à la RATP, à titre gratuit, un droit de superficie pour la durée d'exploitation du tramway ;
- préciser que l'intégralité des études et travaux relatifs à la construction de la ligne du tramway et au rétablissement des voiries et aménagements urbains sur l'aéroport de Paris-Orly est financée par la RATP ;
- répartir entre votre société et la RATP le financement des études et travaux de dévoiement et/ou de protection des réseaux existant en fonction des voies ouvertes ou non à la circulation publique.

B) CONVENTION DE FINANCEMENT DES ÉTUDES ET TRAVAUX PORTANT SUR LA LIGNE DE TRAMWAY RELIANT VILLEJUIF À ATHIS-MONS

Nature et objet

Définition des modalités de financement des études et des travaux portant sur des ouvrages appartenant à votre société et résultant de la construction du tramway sur la plate-forme de Paris-Orly dans le cadre de l'opération de création d'une liaison de tramway entre Villejuif et Athis-Mons.

Modalités

Votre conseil d'administration du 7 avril 2011 a autorisé la signature d'une convention avec la RATP qui a été conclue en application de l'article 5.2.2 de la convention d'octobre 2009, dite « convention-cadre », qui prévoyait la mise en place d'une convention de financement visant à indemniser les coûts des travaux et études que votre société réalisera sur certains de ses réseaux et ouvrages en raison de la construction du tramway.

Cette convention, signée le 15 juin 2011, a pour objet de définir :

- les modalités d'exécution et d'indemnisation des études et travaux portant sur les ouvrages et les réseaux de votre société (définition du périmètre du délai de réalisation, évaluation du coût) par la RATP ;
- les modalités de remboursement par la RATP à votre société des sommes qui lui sont dues (contrôle et remboursement des dépenses à l'euro pour l'euro, modalités de règlement).

Par ailleurs, votre conseil d'administration du 15 décembre 2011 a autorisé la conclusion d'un avenant à cette convention qui a pour objet d'intégrer dans le périmètre de la convention de financement, les travaux supplémentaires qui seront pris en charge par votre société et remboursés par la RATP à l'euro pour l'euro.

Cette convention a pris fin en mars 2016.

1.15 Convention d'actionnaires entre l'État et NV Luchthaven Schiphol

Personnes concernées

MM. Nijhuis et de Groot, administrateurs de votre société et respectivement Président-directeur général de Schiphol Group NV et membre du directoire de NV Luchthaven Schiphol.

Nature et objet

Pacte d'actionnaires relatif à votre société signé entre l'État, représenté par le ministère de l'Économie, de l'Industrie et de l'Emploi et NV Luchthaven Schiphol.

Modalités

Dans le cadre du projet de coopération partenariale et industrielle entre NV Luchthaven Schiphol (Schiphol Group) et votre société, votre conseil d'administration du 14 novembre 2008 a autorisé la conclusion d'un pacte d'actionnaires entre l'État, Schiphol Group en présence de votre société. La signature de ce pacte est intervenue le 1er décembre 2008.

1.16 Convention avec l'État relative à la lutte contre l'incendie et au secours aux personnes sur l'aéroport Paris-Charles-de-Gaulle

Nature et objet

Définition des modalités selon lesquelles votre société apporte son concours opérationnel à l'État, représenté par le préfet de police de la zone de défense de Paris et le préfet de Seine-Saint-Denis, pour les missions de lutte contre l'incendie (hors aéronefs) et de secours d'urgence aux personnes sur l'emprise aéroportuaire de Paris-Charles-de-Gaulle.

Modalités

Lors de la séance du 18 juin 2009, votre conseil d'administration a autorisé la conclusion d'une convention portant sur le concours apporté par votre société à l'exercice des missions de lutte contre l'incendie (hors aéronefs) et de secours d'urgence aux personnes sur l'emprise aéroportuaire de Paris-Charles-de-Gaulle.

Lors de la séance du 16 février 2016, votre conseil d'administration a autorisé la prorogation (tacite) de cette convention jusqu'au 19 octobre 2018 ; en effet, cette convention, qui a pris effet pour une durée de trois ans à compter du 20 octobre 2009, est tacitement prorogeable par période successive de trois ans.

La convention, signée le 17 octobre 2009, prévoit que les moyens matériels et humains de votre société pour le service de sauvetage et de lutte contre l'incendie des aéronefs (SSLIA) pourront concourir à la lutte contre l'incendie hors aéronefs et au secours d'urgence aux personnes sur l'emprise aéroportuaire de Paris-Charles-de-Gaulle sous l'autorité et le commandement de l'État et qu'un centre de réception et de traitement des appels d'urgence spécifique à l'emprise de l'aérodrome sera installé dans les locaux de votre société affectés au SSLIA. L'État garantit votre société contre tout recours de tiers à son encontre dans le cadre de l'exécution de cette mission.

Le concours apporté par votre société se fait à titre gratuit, sans augmentation des charges exposées au titre du SSLIA, sauf compensation du surcoût par l'État.

1.17 Convention avec l'État relative à la lutte contre l'incendie et au secours aux personnes sur l'aéroport Paris-Orly

Nature et objet

Définition des modalités selon lesquelles votre société apporte son concours opérationnel à l'État, représenté par les préfets de police de Paris et du Val-de-Marne, pour les missions de lutte contre l'incendie (hors aéronefs) et de secours d'urgence aux personnes sur l'emprise aéroportuaire de Paris-Orly.

Modalités

Lors de la séance du 15 décembre 2011, votre conseil d'administration a autorisé la signature d'une convention portant sur le concours apporté par votre société à l'exercice des missions de lutte contre l'incendie (hors aéronefs) et de secours d'urgence à personne sur l'emprise aéroportuaire de Paris-Orly.

Lors de la séance du 16 février 2016, votre conseil d'administration a autorisé le renouvellement (tacite) de cette convention jusqu'au 10 février 2018 ; en effet, cette convention, qui a pris effet pour une durée de trois ans à compter du 11 février 2012, est renouvelable par tacite reconduction par période successive de trois ans.

Cette convention, signée le 11 février 2012 prévoit que les moyens humains et matériels de votre société pour le service de sauvetage et de lutte contre l'incendie des aéronefs (SSLIA) pourront concourir à la lutte contre l'incendie hors aéronefs et au secours d'urgence aux personnes sur l'emprise aéroportuaire de Paris-Orly sous l'autorité et le commandement de l'État et qu'un centre de réception et de traitement d'appels d'urgence relatif à l'emprise de l'aérodrome sera installé dans les locaux de votre société affectés au SSLIA. L'État garantit votre société contre tout recours de tiers à son encontre dans le cadre de l'exécution de cette mission.

Le concours apporté par votre société se fait à titre gratuit, sans augmentation des charges exposées au titre du SSLIA, sauf compensation du surcoût par l'État.

2 Avec des sociétés dont l'État est également actionnaire, direct ou indirect

Personnes concernées

L'État représenté par les administrateurs énumérés au paragraphe 1 précédent.

2.1 Avec la société CDG Express Études S.A.S.

Nature et objet

Convention relative aux conditions de réalisation des missions et études d'avant-projet confiées à votre société dans le cadre du projet de ligne ferroviaire « CDG Express ».

Modalités

Lors de sa séance du 18 mai 2015, votre conseil d'administration a autorisé la conclusion d'une convention avec la société CDG Express Études S.A.S. relative aux conditions de réalisation des missions et études d'avant-projet confiées à votre société dans le cadre du projet de ligne ferroviaire « CDG Express ». Signée le 29 juin 2015, elle fixe notamment le calendrier de réalisation, le détail des études à réaliser ainsi que leurs modalités de financement, et prévoit le versement d'un montant de 570 milliers d'euros hors taxes à votre société par la société CDG Express Études S.A.S.

2.2 Avec le Réseau Transport d'Électricité

Nature et objet

Convention relative au raccordement des installations électriques de l'aéroport Paris-Charles-de-Gaulle au réseau public de transport d'électricité.

Modalités

Lors de sa séance du 17 juin 2015, votre conseil d'administration a autorisé la conclusion d'une convention signée le 28 juillet 2015 et fixant les conditions de réalisation des différents ouvrages de raccordement des installations électriques de l'aéroport Paris-Charles-de-Gaulle en 225 KV au réseau public de transport d'électricité, et les conditions financières définitives de ce raccordement, dont le coût total est estimé à 23 millions d'euros hors taxes, dont 16,1 millions d'euros hors taxes financés par votre société.

3 Avec des sociétés ayant des mandataires sociaux communs avec votre société

3.1 Avec la société TAV Construction

Personne concernée

M. de Romanet, Président-directeur général de votre société et administrateur de la société TAV Construction.

Nature et objet

Convention relative au marché de construction, sur la plate-forme de l'aéroport de Paris-Charles de Gaulle, d'un ensemble immobilier destiné à accueillir, d'une part, le nouveau siège social de votre société et un centre de conférence et d'activités et, d'autre part, un ensemble de bureaux destinés à la location.

Modalités

Suite au dépôt de l'offre du groupement constitué par les sociétés Hervé S.A. et TAV Construction, dont votre société détient 49 % du capital, dans le cadre de la consultation publique lancée au titre du marché de construction, sur la plate-forme de l'aéroport de Paris-Charles de Gaulle, d'un ensemble immobilier destiné à accueillir, d'une part, le nouveau siège social de votre société et un centre de conférence et d'activités et, d'autre part, un ensemble de bureaux destinés à la location et suite à l'approbation de cette offre par la commission consultative des marchés de votre société du 12 février 2015, votre conseil d'administration a autorisé la signature des marchés de construction avec les sociétés Hervé S.A. et TAV Construction lors de la séance du 19 février 2015. Les marchés de construction ont été signés le 23 février 2015.

Les montants de ces marchés s'élèvent à 55 739 milliers d'euros pour les deux premiers bâtiments et à 32 128 milliers d'euros pour le troisième bâtiment.

3.2 Avec la société Schiphol Group NV, actionnaire minoritaire de votre société

Personnes concernées

MM. Nijhuis et de Groot, administrateurs de votre société et respectivement Président-directeur général de Schiphol Group NV et membre du directoire de Schiphol Luchthaven NV.

Nature et objet

Conventions relatives aux prises de participation immobilières croisées liées aux opérations immobilières Altaï & Transport.

Modalités

Lors de la séance du 18 janvier 2012, votre conseil d'administration a autorisé la signature de deux conventions portant sur les prises de participation immobilières croisées liées aux opérations immobilières suivantes :

- « Shareholders Agreement » - opération immobilière Altaï : pacte d'associés relatif au fonctionnement de la société gérant l'immeuble Altaï et conclu entre la S.A.S. Ville Aéroportuaire Immobilier et la S.C.I. SRE Holding Altaï en présence de votre société, de Schiphol Group, de SRE International BV, de SRE Altaï BV et de la S.C.I. Ville Aéroportuaire Immobilier 1.

  La convention est conclue pour une durée de seize ans à compter de sa date de signature, soit le 1er février 2012 et est renouvelable tous les cinq ans par tacite reconduction.

- *Joint-Venture Agreement* - opération immobilière Transport : pacte d'associés régissant le fonctionnement de la société gestionnaire de l'immeuble Transport Building en Hollande et conclu entre votre société, Schiphol Real Estate, SRE Transport Beheer BV, d'une part, et, d'autre part, S.A.S. ADP Investissement et S.A.S. ADP Investissement Netherland BV.

La convention est conclue pour une durée de seize ans à compter de sa date de signature, soit le 1er février 2012 et est renouvelable tous les cinq ans par tacite reconduction.

B) Sans exécution au cours de l'exercice écoulé

Par ailleurs, nous avons été informés de la poursuite de l'engagement suivant, déjà approuvé par l'assemblée générale au cours d'exercices antérieurs, qui n'a pas donné lieu à exécution au cours de l'exercice écoulé.

Avec M. Patrick Jeantet, Directeur général délégué

Nature et objet

Octroi d'une indemnité au Directeur général délégué en cas de départ dans le seul cas d'une révocation liée à un changement de stratégie ou à un changement de contrôle.

Modalités

Lors de la séance du 15 juillet 2014, votre conseil d'administration avait proposé à l'approbation du ministre chargé de l'Économie, intervenue le 26 décembre 2014, de confirmer l'octroi au Directeur général délégué d'une indemnité en cas de départ dans le seul cas d'une révocation liée à un changement de stratégie ou à un changement de contrôle, à l'exception des cas où ce départ serait fondé sur une faute lourde ou grave.

Plafond : cette indemnité ne pouvait excéder un montant égal à dix-huit mois de rémunération mensuelle moyenne (fixe et variable) telle que perçue au cours des vingt-quatre mois précédent la cessation de fonction (si l'intéressé quitte ses fonctions avant l'expiration d'une période de vingt-quatre mois, le montant du plafond aurait été diminué *prorata temporis* du nombre de mois passés).

Cet engagement est arrivé à terme lors du départ du Directeur général délégué de l'entreprise au mois de mai 2016 et n'a pas donné lieu à exécution.

Neuilly-sur-Seine et Paris-La Défense, le 8 mars 2017

Les commissaires aux comptes

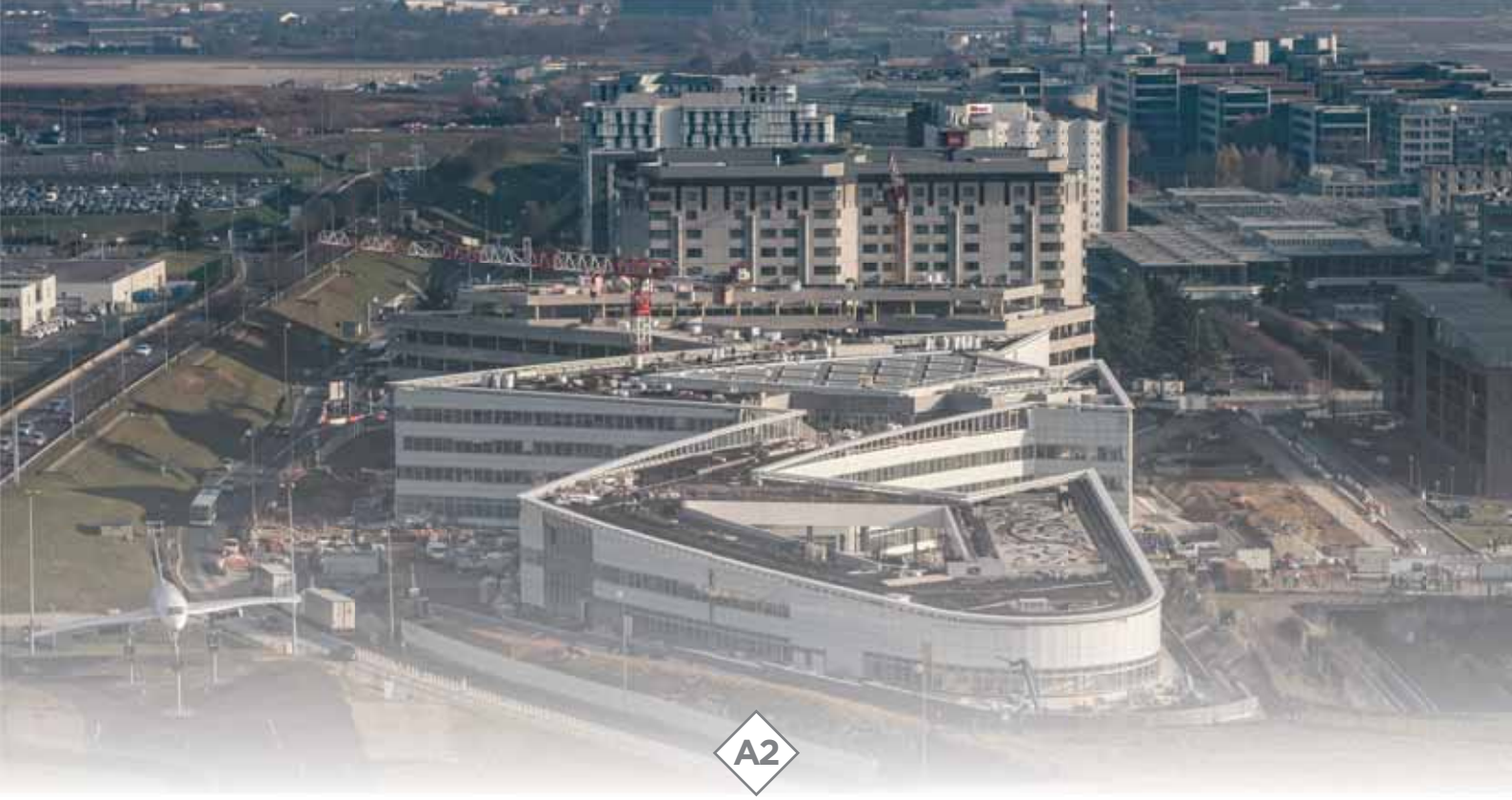
DELOITTE & ASSOCIÉS		ERNST & YOUNG Audit	
Thierry Benoît	Olivier Broissand	Jacques Pierres	Alban de Claverie

Annexes (disponibles sur le site internet du Groupe ADP : www.groupeadp.fr, rubrique Information Règlementée / Document de référence).

Annexe 1 : Détail et conditions financières des conventions et engagements autorisés au cours de l'exercice écoulé.

Annexe 2 : Détail et conditions financières des baux conclus avec l'État.

Annexe 3 : Détail et conditions financières des conventions et engagements autorisés au cours d'exercices antérieurs et qui se sont poursuivies au cours de l'exercice écoulé.



A2

RAPPORT DU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

RAPPORT DU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION SUR LA COMPOSITION DU CONSEIL ET L'APPLICATION DU PRINCIPE DE REPRÉSENTATION ÉQUILIBRÉE DES FEMMES ET DES HOMMES EN SON SEIN, LES CONDITIONS DE PRÉPARATION ET D'ORGANISATION DES TRAVAUX DU CONSEIL D'ADMINISTRATION AINSI QUE SUR LES PROCÉDURES DE CONTRÔLE INTERNE ET DE GESTION DES RISQUES MISES EN PLACE PAR AÉROPORTS DE PARIS AU TITRE DE L'EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2016 (ARTICLE L. 225-37 DU CODE DE COMMERCE)

Introduction

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

Lorsqu'une société se réfère volontairement à un Code de gouvernement d'entreprise élaboré par les organisations représentatives des entreprises, le rapport précise quelles dispositions ont été écartées et les raisons pour lesquelles elles l'ont été. Le rapport précise également les modalités de participation des actionnaires à l'assemblée générale ainsi que les principes et règles arrêtés par le conseil d'administration pour déterminer les rémunérations et avantages de toute nature accordés aux mandataires sociaux. Le rapport doit indiquer les éventuelles limitations que le conseil d'administration a apportées aux pouvoirs du Président-directeur général. Enfin, il mentionne la publication dans le rapport de gestion [1] des informations concernant la structure du capital de la société et les éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique.

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

[1] *Le rapport de gestion sera consultable sur le site www. groupeadp.fr à partir du mois d'avril 2017*

Ce rapport a été établi par le Président-directeur général d'Aéroports de Paris grâce à de nombreux échanges et réunions avec les directeurs et les directions de l'entreprise portant sur la gouvernance, le contrôle interne et la gestion des risques. Il a été examiné par le comité d'audit et des risques du 15 février 2017 puis présenté par le Président-directeur général au conseil d'administration du 22 février 2017, qui l'a approuvé lors de cette séance.

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

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

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

Le présent rapport se structure en deux parties présentant :

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

Le gouvernement de l'entreprise et du groupe

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

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

1 Le Code de gouvernement d'entreprise

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

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

1.1 Les dérogations au Code AFEP-MEDEF

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

Le nombre d'administrateurs 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. Toutefois, Aéroports de Paris s'efforce de se conformer aux principes de bonne gouvernance posés par le Code AFEP-MEDEF en dépit des contraintes législatives et réglementaires.

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

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

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

- ne pas être 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'administrateur [1] ;
- ne pas être client, fournisseur, banquier d'affaires, banquier de financement [2]:
  - significatif de la société ou de son groupe,
  - ou pour lequel la société ou son groupe représente une part significative de l'activité.
- l'appréciation du caractère significatif ou non de la relation entretenue avec la société ou son groupe est débattue par le conseil et les critères quantitatifs et qualitatifs ayant conduit à cette appréciation (continuité, dépendance économique, exclusivité, etc.) explicités dans le rapport annuel ;
- ne pas avoir de lien familial proche avec un mandataire social ;
- ne pas avoir été commissaire aux comptes de l'entreprise au cours des cinq années précédentes ;
- ne pas être administrateur de la société depuis plus de douze ans. La perte de la qualité d'administrateur indépendant intervient à la date des douze ans.

Des administrateurs représentant des actionnaires importants de la société ou de sa société mère peuvent être considérés comme indépendants dès lors que ces actionnaires ne participent pas au contrôle de la société. Toutefois, au-delà d'un seuil de 10 % en capital ou en droits de vote, le conseil, sur rapport du comité des nominations, s'interroge systématiquement sur la qualification d'indépendant en tenant compte de la composition du capital de la société et de l'existence d'un conflit d'intérêts potentiel.

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

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

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

- Augustin de Romanet, dirigeant mandataire social de la société ;
- Jos Nijhuis et Els de Groot, mandataires sociaux d'une entreprise dans laquelle siège un dirigeant d'Aéroports de Paris ;
- la société Vinci ainsi que son représentant permanent en raison du caractère significatif de la relation d'affaires avec la société, s'agissant d'un important fournisseur et des conflits d'intérêts avérés ou patents nés de situations concurrentielles dans les appels d'offres sur les projets aéroportuaires ;
- les six administrateurs représentant l'État, qui participe au contrôle de la société ;
- les six administrateurs représentant les salariés, en raison de l'existence d'un contrat de travail avec la société.

Le conseil d'administration veille néanmoins à s'assurer de son bon fonctionnement. Le comité d'audit et des risques et le comité des rémunérations, nominations et de la gouvernance sont organisés de façon à ce que :

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

Les séances du conseil d'administration et les réunions des comités (chapitre 10 du Code AFEP-MEDEF)

Lors de la dernière évaluation externe restituée au conseil d'administration le 19 octobre 2016, les administrateurs ont mis en avant la liberté de parole et la qualité des débats utile à la Direction générale. Dès lors, ils ne voient pas de valeur ajoutée à mettre en place une réunion hors la présence des dirigeants mandataires sociaux exécutifs.

La 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 est fixée à cinq ans. Les mandats des administrateurs prennent effet à la date de la première séance du conseil d'administration, mis en place ou renouvelé, et prennent fin le même jour pour tous les membres à l'issue de la période de cinq ans.

La détention d'actions par l'administrateur (chapitre 19 du Code AFEP-MEDEF)

La charte des membres du conseil d'administration, figurant en annexe du règlement intérieur du conseil d'administration, prévoit, conformément au Code AFEP-MEDEF, que les administrateurs nommés par l'assemblée générale des actionnaires doivent détenir un nombre significatif d'actions de la société au regard des jetons de présence perçus. À défaut de les détenir lors de son entrée en fonction, il doit utiliser ses jetons de présence à leur acquisition.

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

[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.*

Enfin, les deux administrateurs représentant Schiphol Group, en application du pacte d'actionnaires qui les désigne, passé en date du 1er décembre 2008 entre NV Luchthaven Schiphol (Schiphol Group) et la République Française en présence d'Aéroports de Paris, ne détiennent pas à titre personnel un nombre significatif d'actions de la société dans la mesure où Schiphol Group détient 8 % du capital social d'Aéroports de Paris et perçoit le montant des jetons de présence.

L'obligation de conservation d'actions (chapitre 22 du Code AFEP-MEDEF)

Le conseil d'administration dans sa séance du 15 juillet 2014 a décidé de ne fixer aucun seuil de conservation d'actions dans la mesure où : les dirigeants mandataires sociaux ne bénéficient d'aucune option d'action ou action de performance, le Président-directeur général a renoncé à ses jetons de présence d'Aéroports de Paris et de ses sociétés, la rémunération est encadrée par le décret n° 2012-915 du 16 juillet 2012 relatif au contrôle de l'État sur les rémunérations des dirigeants d'entreprises publiques, l'engagement des dirigeants mandataires sociaux n'est pas lié aux intérêts qu'ils peuvent détenir dans l'entreprise. Ils agissent dans l'intérêt social, quel que soit le nombre d'actions détenues à titre personnel.

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

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

Depuis le 3 avril 2016, en application de l'article L 225-123 du Code de commerce, les actions entièrement libérées pour lesquelles il est justifié d'une inscription au nominatif depuis 2 ans au moins au nom du même actionnaire bénéficient automatiquement d'un droit de vote double.

3 Le conseil d'administration

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

3.2 Le fonctionnement du conseil d'administration

Le conseil d'administration est l'organe collégial de la société qui, sans préjudice de l'article 7 de la loi du 26 juillet 1983 relative à la démocratisation du secteur public, détermine les orientations de l'activité d'Aéroports de Paris et veille à leur mise en œuvre, comme précisé à l'article 16 de ses statuts. Il a l'obligation d'agir en toutes circonstances dans l'intérêt social de l'entreprise et répond de l'exercice de cette mission devant l'assemblée générale des actionnaires.

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

Le règlement intérieur est consultable sur le site www.parisaeroport.fr. Il précise les attributions du conseil d'administration et de ses membres, son mode de fonctionnement ainsi que celui de ses comités spécialisés : le comité d'audit et des risques, le comité de la stratégie et des investissements et le comité des rémunérations, nominations et de la gouvernance.

Il comporte une charte des membres du conseil d'administration qui édicte les règles à respecter, ainsi qu'un code d'éthique relatif aux opérations sur titres et au respect de la réglementation française sur le délit d'initié, le manquement d'initié et les manipulations de marché. Chaque membre du conseil d'administration doit être soucieux de l'intérêt social. Il doit avoir une qualité de jugement, en particulier des situations, des stratégies et des personnes, qui repose notamment sur son expérience. Il doit avoir une capacité d'anticipation lui permettant d'identifier les risques et les enjeux stratégiques. Chaque membre du conseil d'administration s'engage, au travers de la charte, à maintenir son indépendance d'analyse, de jugement, de décision et d'action, et à rejeter toute pression, de quelque nature que ce soit et quelle qu'en soit l'origine, et ce en toutes circonstances (art. 6 de la charte).

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

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

Le conseil d'administration a défini une procédure de traitement des difficultés liées au conflit d'intérêts et a désigné un administrateur en la matière, dans le respect des principes d'objectivité et de transparence. Son rôle, confié au Président du comité d'audit et des risques, un administrateur indépendant, est de veiller au respect de la procédure, de conseiller sur les moyens de prévenir lesdits conflits et de proposer les moyens de résoudre les situations de potentiels conflits d'intérêts. En cas de situation de conflit constatée, le membre du conseil d'administration doit s'abstenir de participer au vote de la délibération concernée.

Le Président du conseil d'administration d'Aéroports de Paris, qui assure également la Direction générale de l'entreprise, est nommé par décret en Conseil des ministres, parmi les administrateurs, sur proposition du conseil. Il organise et dirige les travaux du conseil et représente celui-ci dans ses rapports avec les actionnaires et les tiers. Il veille au bon fonctionnement des organes de la société et s'assure, en particulier, que les administrateurs sont en mesure de remplir leur mission.

Le règlement intérieur prévoit que le conseil débat, une fois par an, de son propre fonctionnement, et propose, le cas échéant, des amendements à son règlement intérieur. L'évaluation ainsi établie répond aux trois objectifs et aux modalités énoncées par le Code AFEP-MEDEF en la matière. Tous les trois ans, le conseil peut mettre en œuvre une évaluation externe de son propre fonctionnement, sous la direction du comité des rémunérations, nominations et de la gouvernance.

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

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

Les réunions du conseil d'administration

Il appartient au Président-directeur général de réunir le conseil, soit à des intervalles périodiques, soit aux moments qu'il juge opportuns. Afin de permettre au conseil un examen et une discussion approfondis des questions entrant dans le cadre de ses attributions, son règlement intérieur prévoit que le conseil se réunit au minimum six fois par an, et davantage si les circonstances l'exigent. La convocation au conseil d'administration est adressée, par tous moyens appropriés, aux membres du conseil d'administration au moins cinq jours avant la date de la séance sauf cas d'urgence motivée, et fixe le lieu de la réunion.

Les attributions du conseil d'administration

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

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

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

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

- veille à ce que les investisseurs reçoivent une information pertinente, équilibrée et pédagogique sur la stratégie, le modèle de développement et les perspectives à long terme de l'entreprise ;
- examine le plan stratégique pluriannuel du groupe ;
- est informé, une fois par an, des relations de la société avec l'État au titre de ses missions de service public ;
- approuve le contrat pluriannuel de régulation économique ;
- fixe les taux de redevances visées au 1° de l'article R. 224-2 du Code de l'aviation civile ;
- adopte le plan d'investissement et de financement sur cinq ans du Groupe ADP et examine chaque année son exécution ;
- examine chaque année, le budget annuel du Groupe ADP ainsi que l'enveloppe annuelle d'emprunts que la société et ses filiales sont autorisées à souscrire ;
- approuve la définition des objectifs et de la rentabilité des grands projets d'investissement directement réalisés par Aéroports de Paris d'un montant supérieur à 60 millions d'euros ;
- approuve les investissements de développement externe ou les cessions d'actifs :
- effectués par Aéroports de Paris, pour les activités d'aménagement ou d'exploitation aéroportuaire exercées en France supérieurs à 30 millions d'euros,
- effectués par Aéroports de Paris, pour toutes les autres activités supérieures à 20 millions d'euros ;
- approuve les investissements ou les cessions d'actifs des filiales d'Aéroports de Paris lorsque le montant est égal ou supérieur à 20 millions d'euros ;
- approuve les transactions et renonciation à une créance lorsque le montant est supérieur ou égal à 15 millions d'euros Hors Taxes ;
- fixe les principes d'affectation des transporteurs aériens entre aéroports et entre 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 l'assemblée générale des actionnaires si une opération envisagée concerne une part prépondérante des actifs ou activités du groupe ;
- examine l'indépendance des administrateurs représentant les actionnaires (étant précisé que les administrateurs représentant l'État et les salariés ne sont pas, par définition, éligibles à cette qualification), débat de l'appréciation du caractère significatif ou non de la relation entretenue avec la société ou son groupe et des critères ayant conduit à cette appréciation et confère à certains d'entre eux, la qualité d'administrateur indépendant au regard des critères posés par le Code AFEP-MEDEF ;
- s'interroge sur l'équilibre souhaitable de sa composition et de celle de ses comités qu'il constitue en son sein, tel qu'il est recommandé par le Code AFEP-MEDEF ;
- délibère sur les rémunérations des dirigeants mandataires sociaux, hors leur présence ;
- présente à l'assemblée générale ordinaire annuelle la rémunération, due ou attribuée au titre de l'exercice clos, des dirigeants mandataires sociaux ;
- procède à la répartition des jetons de présence alloués aux administrateurs et dans ce cadre, peut décider d'en réserver une partie aux censeurs.

De manière générale et à l'exclusion de la gestion courante, toutes décisions susceptibles d'affecter la stratégie du Groupe ADP, de modifier sa structure financière ou son périmètre d'activité sont soumises à autorisation préalable du conseil d'administration. Le conseil examine également les questions soumises à son information à l'initiative du Président-directeur général. Il débat également des questions qu'un administrateur souhaite voir débattues au conseil dans le cadre des sujets divers.

L'information des membres du conseil d'administration

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

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

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

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

Enfin, chaque membre du conseil d'administration peut bénéficier de la part de la société, à sa nomination ou tout au long de son mandat, d'une formation sur les spécificités de la société, ses filiales, ses métiers et son secteur d'activité. Aéroports de Paris propose notamment à tous les administrateurs de les inscrire à l'Institut Français des Administrateurs (IFA).

L'activité du conseil d'administration en 2016

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

- la gouvernance, avec notamment :
  - la revue annuelle des critères d'indépendance des administrateurs,
  - l'évaluation externe du fonctionnement du conseil d'administration ;
- la rémunération des dirigeants mandataires sociaux (Président-directeur général et Directeur général délégué) :
  - rémunération variable 2015 - atteinte des objectifs et montant de la part variable,
  - rémunérations 2017 du Président-directeur général : fixation du montant de la part fixe et des objectifs de la part variable ;
- la convocation de l'assemblée générale des actionnaires du 3 mai 2016 ;
- la gestion de l'entreprise avec notamment l'arrêté des comptes sociaux et consolidés annuels 2015 et des états financiers semestriels 2016, l'adoption du rapport de gestion 2015, l'établissement des documents de gestion prévisionnelle et le rapport sur l'évolution de la société Aéroports de Paris, la re-prévision budgétaire consolidée 2016 du groupe, le budget de l'exercice 2017 du groupe, la fixation des tarifs des redevances aéronautiques 2017, l'autorisation annuelle des cautions, avals et garanties, l'autorisation de recours à des emprunts obligataires, les autorisations préalables de signature de conventions règlementées,

le réexamen des conventions réglementées autorisées antérieurement et en cours en 2015, le versement d'un acompte sur dividende en numéraire sur l'exercice 2016 ;

- l'actionnariat avec la mise en œuvre de l'opération d'actionnariat salarié avec une offre d'acquisition d'actions et une attribution gratuite d'actions ;
- la stratégie du groupe et les investissements illustrés par le bilan du plan stratégique 2011-2015, par le plan stratégique « Connect 2020 » (feuille de route 2016-2020), par le programme d'investissements 2017-2021 et par le plan de financement associé, la vision du portefeuille clients, la stratégie de transformation du Groupe ADP, la vision de la commission européenne sur le secteur aérien, l'examen des principaux projets d'investissement (projet CDG Express…), l'analyse concurrentielle de l'écosystème digital client Paris Aéroport, la participation au processus d'appel d'offres pour la concession d'aéroports internationaux, la contribution d'Aéroports de Paris aux fonds de compensation des nuisances aéroportuaires (FCNA) ;
- l'approbation de la nouvelle marque et l'information sur les engagements du groupe ;
- la politique de la société Aéroports de Paris en matière d'égalité professionnelle et salariale, la sécurité au travail ;
- l'information sur la satisfaction clients ;
- l'état de la cartographie des risques groupe 2016 et le déploiement du contrôle interne, l'approbation du rapport du Président du conseil d'administration relatif à l'exercice 2015 ;
- la performance RSE ;
- l'information sur les filiales.

3.3 Le fonctionnement des comités associés au conseil d'administration

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

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

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

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

Les comités se réunissent au moins trois jours avant la réunion du conseil d'administration dont l'ordre du jour comporte un projet de délibération sur les questions relevant de leurs attributions, sauf cas de nécessité ou d'impossibilité matérielle. Les membres des comités reçoivent les documents nécessaires à leurs travaux au moins trois jours ouvrables avant la tenue du comité.

Les membres des comités et toutes les personnes invitées aux réunions des comités sont tenus à une obligation de confidentialité à l'égard de toutes les informations qui leur sont communiquées ou auxquelles ils ont accès à l'occasion de leur mission.

Pour l'accomplissement de leurs travaux, les comités peuvent entendre les membres des directions du groupe ou également recourir à des experts ou conseils extérieurs en cas de besoin. Les comités doivent toutefois veiller à l'objectivité des experts ou conseils extérieurs concernés.

Le comité d'audit et des risques

Composition

Le règlement intérieur dispose que la société Aéroports de Paris est dotée d'un comité d'audit et des risques composé de cinq membres au maximum avec voix délibérative désignés parmi les administrateurs, dont un représentant de l'État, un représentant des salariés et des administrateurs, de préférence indépendants au regard des critères posés par le Code de gouvernement d'entreprise AFEP-MEDEF, choisis parmi les administrateurs nommés par l'assemblée générale. Le comité d'audit et des risques ne comprend aucun dirigeant mandataire social.

Au 31 décembre 2016, le comité est composé de quatre membres : Jacques Gounon, son Président, administrateur indépendant, Serge Gentili, Solenne Lepage et Françoise Debrus représentante permanente de la société Predica.

Le conseil d'administration a constaté que les membres du comité d'audit et des risques satisfont au critère de compétences en matière financière ou comptable prévues par les textes en vigueur.

L'exposé, dans le rapport de gestion 2016 – chapitre 5 – Gouvernement d'entreprise, des mandats et fonctions remplis par les administrateurs au cours des cinq derniers exercices rend compte de leurs compétences dans les domaines comptable et financier.

Missions et fonctionnement

Le règlement intérieur du comité d'audit et des risques s'appuie sur le Code de commerce et les recommandations de l'AMF publiées le 22 juillet 2010 dans le « rapport final sur le comité d'audit ». Le comité d'audit et des risques est également soumis à l'ordonnance n°2016/315 du 17 mars 2016 relative au commissariat aux comptes, depuis le 17 juin 2016.

Le comité d'audit et des risques aide le conseil d'administration à assurer le suivi de l'exactitude et de la sincérité des comptes sociaux d'Aéroports de Paris et des comptes consolidés du Groupe ADP, de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, du contrôle légal des comptes par les commissaires aux comptes et de l'indépendance de ces derniers et de la pertinence de la politique financière du groupe. Il éclaire le conseil d'administration sur la fiabilité et la qualité des informations qui lui sont délivrées. Il exerce ses activités sous la responsabilité de ce dernier et n'a pas de pouvoir de décision propre.

Le comité d'audit et des risques veille à la compétence, l'indépendance et l'objectivité des experts extérieurs auxquels il peut avoir recours.

Le comité peut entendre les cadres dirigeants autres que les mandataires sociaux dans les conditions qu'il détermine. Il auditionne le Directeur général adjoint finances, stratégie et administration, le secrétaire général groupe, le directeur des comptabilités, le directeur de l'audit interne, le directeur de la sûreté, du management des risques et de la conformité et les commissaires aux comptes.

L'activité du comité d'audit et des risques en 2016

Le comité d'audit et des risques se réunit au moins quatre fois par an et autant que nécessaire, et ne peut se réunir que si la moitié de ses membres est présente. En 2016, il s'est réuni cinq fois avec un taux de présence de ses membres de 100 %. Les commissaires aux comptes ont participé aux cinq séances du comité.

Au cours de ses réunions, le comité a notamment examiné les dossiers portant sur :

- l'arrêté des comptes sociaux et consolidés 2015 et des comptes semestriels 2016, l'adoption du rapport de gestion 2015, la re-prévision budgétaire consolidée 2016, l'établissement des documents de gestion

prévisionnelle et le rapport sur l'évolution de la société Aéroports de Paris, le budget consolidé 2017, la trajectoire groupe 2016-2025, la fixation des tarifs des redevances aéronautiques pour la période 2017-2018, l'affectation du résultat 2015, la fixation du dividende, la distribution d'acomptes sur dividende, l'examen des délégations financières soumises à l'assemblée générale ;

- le rapport du Président du conseil d'administration au titre de la loi de sécurité financière pour l'exercice 2015, l'état de la cartographie des risques groupe 2016, le déploiement du contrôle interne, et le point d'information sur les mesures de sûreté des plates-formes parisiennes, le bilan 2015 de l'activité de la Direction de l'audit, l'avancement du plan d'actions issu des recommandations des audits internes et externes, et le programme d'audit 2017 ;
- le suivi des engagements hors bilan par le suivi des cautions, avals et garanties ;
- le point sur la politique de gestion de trésorerie, l'autorisation de recours à des emprunts obligataires 2017 ;
- l'information sur la formalisation de la politique fiscale du Groupe ADP, l'information sur la transparence des implantations et participations du Groupe ADP à l'étranger ;
- la revue des principaux projets d'investissement ;
- le point sur les dispositions de l'ordonnance n°2016/315 du 17 mars 2016 relative au commissariat aux comptes applicables au comité d'audit et des risques et aux membres du conseil d'administration ;
- l'information sur les filiales.

Le comité de la stratégie et des investissements

Composition

Le règlement intérieur du conseil dispose que la société Aéroports de Paris est dotée d'un comité de la stratégie et des investissements composé de six membres au maximum avec voix délibérative désignés parmi les administrateurs, dont deux représentants des salariés.

Au 31 décembre 2016, il comprend les six membres suivants : Augustin de Romanet, son Président, Geneviève Chaux Debry, Marie-Anne Donsimoni, Solenne Lepage, Frédéric Mougin et Jos Nijhuis.

Missions et fonctionnement

Le comité de la stratégie et des investissements a notamment pour mission de formuler au conseil d'administration des avis sur :

- la définition et la mise en œuvre des orientations stratégiques du Groupe ADP ;
- les orientations stratégiques de la société et leurs conséquences sur l'activité, l'emploi et l'organisation du travail, le recours à la sous-traitance, à l'intérim, à des contrats temporaires et à des stages ;
- les orientations du Groupe ADP en matière d'opérations de diversification ou d'opérations de croissance.

Il examine la doctrine économique de l'entreprise et toute question relative à la définition et la mise en œuvre de la stratégie du groupe que le conseil d'administration veut bien lui soumettre.

L'activité du comité de la stratégie et des investissements en 2016

Le comité de la stratégie et des investissements se réunit au moins trois fois par an et autant que nécessaire et ne peut se réunir que si la moitié de ses membres est présente. En 2016, il s'est réuni cinq fois avec un taux de présence de ses membres de 77 %. Il est à noter qu'un séminaire stratégique réunissant le conseil d'administration s'est également tenu le 24 novembre 2016.

Au cours de ses réunions, il a notamment abordé :

- le bilan du plan stratégique 2011-2015 du Groupe ADP, le plan stratégique « Connect 2020 » (feuille de route 2016 – 2020), les principaux projets d'investissement (CDG Express…), le programme d'investissements et de financement 2017-2021 du Groupe ADP ;
- la participation au processus d'appel d'offres pour la concession d'aéroports internationaux ;
- la Marque et les Engagements du Groupe ADP ;
- l'information sur les filiales.

Le comité des rémunérations, nominations et de la gouvernance

Composition

Le comité des rémunérations, nominations et de la gouvernance est composé de cinq membres au maximum avec voix délibérative désignés parmi les administrateurs, dont un représentant de l'État, un administrateur représentant les salariés et des administrateurs nommés par l'assemblée générale. Il ne peut comprendre parmi ses membres aucun dirigeant mandataire social et est composé majoritairement d'administrateurs indépendants.

Le dirigeant mandataire social exécutif est associé aux travaux du comité pour les nominations et les plans de succession.

Au 31 décembre 2016, le comité est composé de cinq membres : Françoise Debrus, administrateur indépendant, représentante permanente de la société Predica et Présidente du comité, Jacques Gounon, administrateur indépendant, Xavier Huillard, représentant permanent de la société Vinci, Jean-Paul Jouvent et Solenne Lepage.

Le conseil d'administration a veillé, pour s'assurer de son bon fonctionnement, à ce que le comité des rémunérations, nominations et de la gouvernance soit organisé de façon à ce que sa présidence soit confiée à un administrateur indépendant et comprenne tous les administrateurs indépendants du conseil.

Il est rappelé que le Haut Comité du Gouvernement d'Entreprise considère dans son rapport d'activités d'octobre 2014 qu'un comité des rémunérations comprenant deux administrateurs indépendants sur quatre membres (hors administrateur représentant les salariés) reste conforme à l'esprit du Code AFEP-MEDEF dès lors qu'il est présidé par un administrateur indépendant.

Missions et fonctionnement

Le comité des rémunérations, nominations et de la gouvernance a notamment pour mission de formuler des propositions sur le montant et l'évolution de la rémunération totale des mandataires sociaux, ainsi que sur les avantages en nature ou tout autre mode de rémunération, dans le respect des recommandations de l'AFEP-MEDEF, de donner un avis sur la politique de rémunérations des principaux dirigeants de la société, de proposer au conseil d'administration un montant global et la règle de répartition pour les jetons de présence des administrateurs en tenant compte de leur assiduité aux séances et une politique pour le remboursement des frais liés à l'exercice de la fonction d'administrateur.

Il est chargé de faire des propositions quant à la composition future des instances dirigeantes, à la sélection des administrateurs et dirigeants mandataires sociaux, et à l'établissement d'un plan de succession des dirigeants mandataires sociaux ; il doit débattre de la qualification des administrateurs indépendants et mettre en œuvre l'évaluation formalisée du fonctionnement du conseil d'administration.

L'activité du comité des rémunérations, nominations et de la gouvernance en 2016

Le comité des rémunérations, nominations et de la gouvernance se réunit au moins une fois par an et autant que nécessaire et ne peut se réunir que si les deux-tiers de ses membres sont présents. En 2016, il s'est réuni trois fois avec un taux de présence de ses membres de 93 %.

Au cours de ses réunions, le comité a notamment débattu sur :

- les rémunérations du Président-directeur général et du Directeur général délégué : la réalisation des objectifs de la part variable 2015, la première estimation du résultat des parts variables 2016, rémunération fixe 2017, les objectifs de la part variable 2017 ; le projet de résolution du « Say on Pay » ; les jetons de présence : l'évaluation de la répartition 2016 ;
- le document de référence concernant les organes d'administration et de Direction générale et la rémunération des mandataires sociaux au titre de 2015 ;
- la politique de rémunération des membres du COMEX ;

- la revue annuelle des critères d'indépendance des administrateurs ;
- l'évaluation du fonctionnement du conseil d'administration ;
- le plan d'actionnariat salarié.

Les informations communiquées au comité ou auxquelles ils auront accès à l'occasion de leur mission ayant un caractère confidentiel, les membres de ce comité sont tenus, envers tout tiers au conseil d'administration ou comité, à une stricte confidentialité, soumise au même régime que celle applicable aux administrateurs de la société.

4 La Direction générale

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

Le mode d'exercice non dissocié de la Direction générale résulte de la loi et des statuts de la société. Au regard de l'actionnariat d'Aéroports de Paris, cette unicité des fonctions permet dans un environnement en mutation de renforcer la cohésion entre stratégie et fonction opérationnelle. Dans le cadre de l'évaluation externe du conseil, établie en 2016, les membres du conseil d'administration ont considéré que l'unicité des fonctions de Président et de Directeur général est adaptée au contexte de la société.

Les limitations de pouvoir du Directeur général décidées par le conseil d'administration sont de nature à assurer un équilibre entre le dirigeant mandataire social et le conseil d'administration, tout en préservant la flexibilité et la réactivité nécessaires dans l'administration et la gestion de la société dans le respect des bonnes pratiques de gouvernance.

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

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

Le Président-directeur général et le Directeur général délégué ne doivent pas exercer plus de deux autres mandats d'administrateur dans des sociétés cotées extérieures au groupe, y compris étrangères. Ils doivent en outre recueillir l'avis du conseil avant d'accepter un nouveau mandat social dans une société cotée.

Les autres mandats exercés par le Président-directeur général et le Directeur général délégué sont exposés dans le rapport de gestion 2016 – chapitre 5 – Gouvernement d'entreprise.

Les limitations apportées par le conseil d'administration aux pouvoirs du Président-directeur général et du Directeur général délégué

Le Président-directeur général est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la société. Il veille au bon fonctionnement des organes de la société et s'assure que les administrateurs sont en mesure de remplir leur mission. Les limitations des pouvoirs du Président-directeur général d'Aéroports de Paris ont été fixées par délibération du conseil d'administration du 9 septembre 2005, modifiée le 29 avril 2009.

Le conseil d'administration d'Aéroports de Paris a décidé que le Président-directeur général doit obtenir l'autorisation préalable du conseil pour les actes suivants :

- stratégie et grands projets :
  - adoption du plan d'investissement et de financement sur cinq ans du Groupe ADP ; définition des objectifs et de la rentabilité des projets d'investissement directement réalisés par la société Aéroports de Paris d'un montant supérieur à 60 millions d'euros ; cessions d'actifs ou investissements de développement externe supérieurs à 30 millions d'euros pour les activités d'aménagement ou d'exploitation aéroportuaires exercées en France et d'un montant supérieur à 20 millions d'euros pour toutes les autres activités ; principes d'affectation des transporteurs aériens entre aéroports ou entre aérogares ; approbation des contrats prévus aux articles 2 et 3 de la loi n°2005-357 du 20 avril 2005 relative aux aéroports ;
- tarification :
  - approbation du contrat pluriannuel de régulation économique ; fixation du taux des redevances visées au 1° de l'article R. 224-2 du Code de l'aviation civile ;
- en matière financière :
  - approbation des transactions d'un montant supérieur ou égal à 15 millions d'euros ; approbation de toute autre renonciation à une créance lorsque le montant est supérieur ou égal à 15 millions d'euros HT. Toutefois, en cas d'urgence dûment motivée, le Président-directeur général peut approuver les actes mentionnés au sein de ce paragraphe ; il en informe le conseil d'administration au cours de sa plus prochaine séance.

Ces limitations de pouvoir ont été intégrées dans le règlement intérieur du conseil d'administration qui énonce ses attributions en tenant compte des limitations de pouvoir du Président-directeur général.

Les limitations apportées par le conseil d'administration, par délibération du 24 octobre 2013, aux pouvoirs du Directeur général délégué sont celles qui sont appliquées aux pouvoirs du Président-directeur général, complétées par les limitations portant sur les matières suivantes

- établissement du plan d'organisation des services d'Aéroports de Paris ;
- nomination des directeurs et des cadres stratégiques et dirigeants, et des représentants de la société Aéroports de Paris au sein des filiales et participations ;
- approbation des projets d'investissement ;
- approbation des baux à construction d'une durée supérieure à trente ans ;
- approbation des marchés et transactions d'un montant supérieur à 10 millions d'euros ;
- cessions d'actifs ou investissements de développement externe inférieurs à 30 millions d'euros pour les activités d'aménagement ou d'exploitation aéroportuaires exercées en France et à 20 millions d'euros pour toutes les autres activités ;
- décisions d'affectation des transporteurs aériens entre aéroports et entre aérogares ;
- définition de la politique et des conditions tarifaires des redevances, des loyers et autres recettes ;
- décision d'émettre des emprunts obligataires dans la limite autorisée annuellement par le conseil d'administration.

5 Les principes et règles arrêtés par le conseil d'administration pour déterminer les rémunérations et avantages accordés aux mandataires sociaux

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

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

5.1 Les modalités de calcul des rémunérations devant être versées aux dirigeants mandataires sociaux

RÉMUNÉRATION 2016 PARTS FIXE ET VARIABLE

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

Le montant annuel brut de leur rémunération fixe a été fixé, respectivement et sans changement, à 350 000 euros et 330 000 euros. Le montant versé en 2016 a été déterminé prorata temporis compte tenu de la fin du mandat par démission, du Directeur général délégué le 25 mai 2016.

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

- trois objectifs quantitatifs : le montant de l'EBITDA groupe (pesant pour 25 %), le ROCE groupe (15 %) et le taux de satisfaction au départ des passagers (15 %) ;
- trois objectifs qualitatifs : la politique d'attractivité et d'accueil d'Aéroports de Paris SA en faveur des compagnies et des passagers (20 %), le projet Marque (10 %), la responsabilité sociétale d'entreprise, incluant la mobilisation managériale et la sécurité des collaborateurs (15 %).

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

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

Le Président-directeur général ne bénéficie d'aucune prime de départ ni d'aucun régime spécifique de retraite. Il ne perçoit pas de jetons de présence (cf. § 2.5.2).

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

La rémunération variable brute maximum du Directeur général délégué est fixée à 100 000 euros. Elle est fondée sur :

- trois objectifs quantitatifs : le montant de l'EBITDA groupe (pesant pour 25 %), le ROCE groupe (15 %) et le taux de satisfaction au départ des passagers (15 %) ;
- trois objectifs qualitatifs : la poursuite du projet CDG Express (15 %), le pilotage des projets d'investissement (15 %), la stratégie et le pilotage des filiales et des participations (15 %).

L'atteinte de chacun de ces objectifs sera appréciée par le conseil d'administration. La pondération de chaque objectif détermine la fraction de part variable qui lui est associée. Le montant versé au titre de 2016 sera déterminé prorata temporis compte tenu de la fin du mandat par démission, du Directeur général délégué le 25 mai 2016.

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

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

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

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

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

RÉMUNÉRATION 2017 PART FIXE ET OBJECTIFS DE LA PART VARIABLE

La rémunération du Président-directeur général au titre de l'exercice 2017 a été arrêtée par le conseil d'administration du 14 décembre 2016 sur avis du comité des rémunérations, nominations et de la gouvernance et approuvée le 13 février 2017 par le ministre chargé de l'économie dans le cadre de l'article 3 du décret n° 53-707 du 9 août 1953 modifié.

Le montant annuel brut de sa rémunération fixe a été fixé, sans changement, à 350 000 euros.

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

- trois objectifs quantitatifs : le montant de l'EBITDA groupe (pesant pour 25 %), le ROCE groupe (15 %) et le taux de satisfaction au départ des passagers (15 %) ;
- trois objectifs qualitatifs : la politique d'attractivité et d'accueil d'Aéroports de Paris en faveur des compagnies et des passagers et le projet CDG Express (15 %), la responsabilité sociétale d'entreprise, incluant la mobilisation managériale et la sécurité des collaborateurs (15 %), la stratégie et le pilotage des filiales et des participations, notamment à l'international (15 %).

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

Les autres éléments de rémunération sont sans changement.

5.2 Les modalités de répartition des jetons de présence

Seuls les membres du conseil d'administration nommés en assemblée générale des actionnaires sont autorisés par la loi à recevoir des jetons de présence.

Le conseil d'administration a pris acte de la renonciation d'Augustin de Romanet, Président-directeur général, à percevoir les jetons de présence d'Aéroports de Paris et de ses sociétés filiales.

La répartition des jetons de présence a été revue par délibération du 19 décembre 2013 du conseil d'administration, qui a ajouté aux dispositions précédentes la possibilité de rémunérer la participation aux comités ad hoc.

Le montant de la rémunération est attribué aux administrateurs par séance, en fonction de leur présence effective au conseil d'administration et aux comités spécialisés auxquels ils appartiennent le cas échéant, selon un barème qui distingue les Présidents des comités.

Par ailleurs, des honoraires sont versés aux censeurs, par séance du conseil d'administration et des comités ad hoc, en fonction de leur présence effective et dans la limite de dix séances par an. Cette somme est prélevée sur l'enveloppe annuelle des jetons de présence allouée aux six administrateurs nommés par l'assemblée générale des actionnaires.

Si, au terme de l'exercice, le montant de l'enveloppe des jetons de présence alloués annuellement par l'assemblée générale devait être dépassé en application du dispositif mis en place pour rémunérer les administrateurs et les censeurs, le montant des jetons de présence auquel aurait droit chacun des administrateurs et le montant des honoraires des censeurs seraient diminués proportionnellement de sorte que le montant total soit égal au montant de cette enveloppe de jetons de présence.

Au titre de l'exercice 2016, le montant total distribué aux administrateurs concernés et aux censeurs s'est élevé à 114 755 euros.

5.3 La consultation des actionnaires sur la rémunération du Président-directeur général et du Directeur général délégué

En application de la recommandation du paragraphe 24.3 du Code AFEP-MEDEF révisé en 2015 et en 2016 :

- l'assemblée générale des actionnaires du 3 mai 2016 a été consultée sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2015 à Augustin de Romanet au titre de son mandat de Président-directeur général, ainsi que ceux relatifs à Patrick Jeantet, Directeur général délégué. L'assemblée générale a émis un avis favorable ;
- l'assemblée générale des actionnaires du 11 mai 2017 se prononcera par un vote impératif sur les éléments de la rémunération due ou attribuée, au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2016, à Augustin de Romanet au titre de son mandat de Président-directeur général, ainsi que ceux relatifs à Patrick Jeantet, Directeur général délégué.

En application de l'article L. 225-37-2 du Code de commerce, la rémunération du Président-directeur général au titre de l'exercice 2017 fera l'objet d'un vote contraignant lors de l'assemblée générale des actionnaires du 11 mai 2017. L'atteinte des objectifs de la part variable 2017 fera l'objet d'un vote contraignant lors de l'assemblée générale des actionnaires de 2018.

6 La publication des informations concernant la structure du capital de la Société et des éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique

Les informations concernant la structure du capital de la société et les éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique sont mentionnés dans le rapport de gestion 2016 – chapitre 5.5 – Capital et actionnariat.

Les dispositifs et les procédures de contrôle interne et de gestion des risques

Les dispositifs et procédures de contrôle interne et de gestion des risques mis en place dans le Groupe ADP selon le référentiel retenu ont pour ambition d'améliorer le pilotage de ses activités et sécuriser l'atteinte de ses objectifs.

Le déploiement du contrôle interne à l'ensemble du groupe, a démarré en 2016.

1 L'organisation générale du contrôle interne et de la gestion des risques

1.1 Les objectifs, le référentiel et le périmètre couvert

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

La structure du rapport s'appuie sur les composantes du cadre de référence retenu, qui sont :

- l'organisation et l'environnement du contrôle interne ;
- la diffusion en interne d'informations pertinentes et fiables ;
- un dispositif de gestion des risques ;
- un dispositif et des activités de contrôle permanents, proportionnés aux enjeux ;
- une surveillance périodique du fonctionnement du dispositif de contrôle interne et de gestion des risques.

Selon la définition de l'AMF, le contrôle interne et la gestion des risques sont des dispositifs de la Société, définis et mis en œuvre sous sa responsabilité, comprenant un ensemble de moyens, de comportements, de procédures et d'actions adaptés à ses caractéristiques propres. Ils se fondent sur des règles de conduite et d'intégrité portées par la Direction générale.

Le contrôle interne contribue à la maîtrise des activités de la Société, à l'efficacité de ses opérations et à l'utilisation efficiente de ses ressources, et doit lui permettre de prendre en compte de manière appropriée les risques significatifs, qu'ils soient opérationnels, financiers ou de conformité. Le dispositif vise plus particulièrement à assurer la conformité aux lois et règlements, l'application des instructions et des orientations fixées par la Direction générale, le bon fonctionnement des processus internes de la Société, notamment ceux concourant à la sauvegarde de ses actifs, et la fiabilité des informations financières. Il ne peut néanmoins fournir une garantie absolue que les objectifs de la Société seront atteints.

La gestion des risques vise à être globale et doit couvrir l'ensemble des activités, processus et actifs de la Société ; elle permet aux dirigeants de maintenir les risques à un niveau acceptable. Comme levier de management, elle contribue à créer et préserver la valeur, les actifs et la réputation de la Société, à sécuriser la prise de décision et les processus pour favoriser l'atteinte des objectifs, à améliorer la cohérence des actions avec les valeurs de la Société, et à mobiliser les collaborateurs autour d'une vision commune des principaux risques.

En contribuant à prévenir et à gérer les risques, les dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne jouent, de manière complémentaire, un rôle clé dans la conduite et la maîtrise des différentes activités de la Société et l'atteinte des objectifs qu'elle s'est fixés. L'animation de ces dispositifs relève du département risques et conformité, au sein de la Direction de la sûreté, du management des risques et de la conformité.

Le périmètre des dispositifs est celui de l'ensemble du groupe, et la société Aéroports de Paris veille à l'existence de dispositifs au sein de ses filiales

qui soient adaptés à leurs caractéristiques propres et à leurs relations avec la société mère.

Une charte, exposant les principes et l'organisation de la gestion des risques et du contrôle interne au sein du groupe, signée par le PDG en février 2016, a été diffusée à l'ensemble des parties prenantes concernées.

1.2 L'organisation et les acteurs du contrôle interne

Le dispositif de contrôle interne d'Aéroports de Paris repose sur le modèle des trois lignes de maîtrise des activités préconisé par l'IFACI (Institut Français de l'Audit et du Contrôle Internes) et l'AMRAE (Association pour le Management des Risques et des Assurances de l'Entreprise) :

- la première ligne de maîtrise est exercée par chaque salarié, et son manager, dans l'exercice de ses activités quotidiennes, ainsi que par les équipes de systèmes de management ;
- la deuxième ligne de maîtrise est exercée de façon permanente par les directions fonctionnelles dans leur domaine de compétence ainsi que par le département risques et conformité de la Direction de la sûreté, du management des risques et de la conformité ;
- la troisième ligne de maîtrise est exercée par la Direction de l'audit, en ce qu'elle évalue de façon périodique les dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne.

L'organisation des activités de l'entreprise s'appuie sur une structure mixte, alliant directions fonctionnelles et directions opérationnelles, et sur le principe de subsidiarité visant à ce que les décisions soient prises au niveau le plus pertinent possible.

Dans ce cadre, les directions fonctionnelles proposent dans leur domaine de compétence les politiques transversales qui s'imposent à l'ensemble de l'entreprise, ainsi que les règles standard d'application et de *reporting* associées. Assumant pour la plupart un double rôle de prescripteur et d'expertise/conseil, elles doivent s'assurer de la connaissance de ces politiques et règles au sein de l'entreprise, assister l'ensemble des directions dans leur mise en œuvre et s'assurer de leur application.

Le département risques et conformité a en charge la conception et l'animation du dispositif de contrôle interne ainsi que son déploiement selon une démarche appliquée de manière systématique et cohérente sur l'ensemble du groupe, dans le respect du cadre de référence de l'AMF.

Pour son bon fonctionnement, le dispositif de contrôle interne et de gestion des risques s'appuie sur le réseau des coordinateurs ARC – Audit, Risques, Contrôle interne – nommés dans chaque direction de la société mère et chez ADP Ingénierie, Aéroports de Paris Management, Hub One et Hub Safe. Le coordinateur ARC anime au sein de son entité le dispositif de contrôle interne et de gestion des risques pour le compte de son responsable et sous son autorité, ce dernier restant garant de sa mise en œuvre. Le dispositif s'appuie également sur le comité opérationnel des risques et du contrôle interne (CORCI) qui réunit les directeurs de la société mère et des filiales citées. Les séances du comité ARC, qui réunit les coordinateurs ARC, et du CORCI se tiennent au moins deux fois par an.

1.3 Les principaux travaux de contrôle interne conduits en 2016

Les travaux de contrôle interne menés en 2016 ont concerné plus particulièrement les sujets suivants :

- En ce qui concerne le projet de généralisation du contrôle interne à l'ensemble du Groupe ADP [1] :
  - un comité de pilotage, placé sous la responsabilité de la Direction de la sûreté, du management des risques et de la conformité, veille au bon déroulement du projet, en assure le suivi et valide ses grandes orientations,
  - une note, signée par le Président-directeur général annonçant le lancement de la démarche, a été diffusée le 25 janvier 2016 ; une présentation plus détaillée du projet a été réalisée dans les comités de direction de chacune des entités du groupe,
  - un diagnostic a été réalisé permettant le recensement des processus et activités du groupe ainsi qu'une analyse de la maturité de chaque entité en matière de contrôle interne ;
- En matière de systèmes de management (SMI) :
  - conclusion favorable de l'audit de la certification ISO 9001 de la Direction des achats, obtention de la certification par la filiale Hub Safe Training, et lancement de la démarche pour la filiale Hub Safe et pour la Direction ingénierie et aménagement,
  - concernant les plates-formes : leur contrôle interne permanent est structuré via leurs systèmes de management. La maîtrise des risques est ainsi assurée grâce notamment à la surveillance des activités (audits et contrôles), à la remontée des événements et leurs analyses grâce à la surveillance de la conformité réglementaire. Les SMI, dans une logique d'amélioration continue, structurent également les retours d'expérience et le partage des bonnes pratiques.

    Dans le domaine de la sécurité aéroportuaire, le Système de gestion de la sécurité (SGS) permet l'anticipation et la gestion des risques spécifiques, en relation avec les principaux partenaires (compagnies aériennes, Service de la navigation de la région parisienne (SNA-RP), assistants en escale).

    En 2016, des travaux approfondis en lien avec l'autorité nationale de surveillance (DGAC) ont été réalisés sur la conformité des process pouvant impacter la sécurité aéroportuaire, tant au niveau des organisations, des infrastructures que des opérations d'exploitation. Cela permettra que chacune des plates-formes convertisse son certificat national en certificat européen en 2017,
  - poursuite de l'accompagnement, par le département risques et conformité, des directions et filiales certifiées : formations aux normes ISO, dans leur nouvelle version pour tenir compte de l'évolution de ces dernières, et réalisation d'audits internes de systèmes de management,
  - suivi des constats des audits externes de certification des systèmes de management ;
- Concernant le pilotage des filiales et participations : évolution du dispositif de gouvernance du groupe (*cf.* §3.3.2) ;
- En matière de contrôle interne des processus comptables et financiers : renforcement du processus de suivi des recommandations des commissaires aux comptes.

2 Les fondamentaux du contrôle interne

2.1 Les missions et objectifs du groupe

Aéroports de Paris exerce ses activités dans le cadre juridique du décret n° 2005-828 du 20 juillet 2005 relatif à la société Aéroports de Paris pris en application de la loi n° 2005-357 du 20 avril 2005 relative aux aéroports. Ses missions s'inscrivent également dans le cadre du Contrat de Régulation Économique (CRE), conformément aux articles L. 6325-2 du Code des transports et R. 224-4 du Code de l'aviation civile.

Le CRE3, portant sur la période 2016-2020, a été signé avec l'État le 31 août 2015.

En support et en cohérence avec le CRE3, le plan stratégique « Connect 2020 » fixe les objectifs du Groupe ADP sur la période 2016-2020. Pour les atteindre, un nouveau processus de pilotage stratégique a été mis en œuvre. Il est organisé autour de feuilles de route répertoriant des indicateurs définis au niveau du groupe et déclinés par direction.

[1] *Pour ce point, le Groupe ADP comprend la société Aéroports de Paris, Aéroports de Paris Management, ADP Ingénierie, Hub One et Hub Safe.*

Après avoir été exposés au comité de la stratégie et des investissements, le bilan du plan stratégique 2011-2015 et le point d'étape du plan stratégique 2016-2020 Connect 2020 ont été présentés le 29 juin 2016 au conseil d'administration.

2.2 Les règles de déontologie, fondement du contrôle interne

Le Groupe ADP a posé comme principe de gouvernance de développer la performance de l'entreprise dans le respect de l'éthique et des normes nationales et internationales. La conduite des activités du groupe repose sur des principes fondamentaux d'éthique et de déontologie : responsabilité, intégrité, respect d'autrui. Ils sont portés par la Direction générale et destinés à guider les comportements de travail de l'ensemble des collaborateurs.

À cet égard, le Groupe ADP a poursuivi ses engagements pris en 2015 lors de l'adoption de la charte de la mobilisation pour la défense de l'égalité contre le racisme initiée par le Défenseur des Droits ; pour renforcer son engagement et l'étendre aux tiers, un item « discrimination » a été ajouté dans le formulaire de contact et de réclamation accessible depuis le portail Internet du groupe. De même la Direction générale, en inscrivant dans la feuille de route 2016-2020 du Secrétariat général groupe deux objectifs relatifs à la démarche éthique, réaffirme sa volonté de placer la déontologie et l'éthique des affaires au cœur de ses valeurs.

Depuis 2014, afin d'affirmer son engagement en matière d'éthique et de déontologie et de le rendre plus lisible, le Groupe ADP a structuré et renforcé son dispositif avec l'adoption d'une charte Éthique Groupe et la nomination d'une déontologue groupe, rattachée au secrétariat général groupe.

La charte Éthique Groupe a pour vocation de formaliser, réaffirmer et donc renforcer, en les inscrivant dans une démarche plus large, les principes déjà exposés dans le code de déontologie générale figurant en annexe du règlement intérieur de la société Aéroports de Paris, lui-même complété par des codes spécifiques. Elle a été diffusée début 2015 auprès de tous les personnels du Groupe ADP, et l'est systématiquement à tout nouvel embauché et promu. La charte Éthique Groupe est accompagnée d'un courrier invitant les collaborateurs à y adhérer par un acte d'engagement volontaire signé. Elle est également communiquée aux interlocuteurs et partenaires externes, et aux cotraitants.

La déontologue participe à la définition des règles et des devoirs communs en matière d'éthique professionnelle et veille à la mise en œuvre de la charte ; elle a notamment pour missions de promouvoir la politique éthique du groupe et de garantir la prise en compte de l'éthique dans tous les grands projets et les orientations stratégiques. Elle coordonne l'ensemble des actions menées en s'appuyant sur un réseau de correspondants. La déontologue assume également la fonction de référent éthique groupe, que chaque collaborateur peut consulter, en toute confidentialité, afin d'obtenir des clarifications sur la charte ou des conseils en matière d'éthique. Cette consultation est facilitée par l'existence d'une boîte e-mail spécifique.

Interviennent également dans le dispositif éthique le responsable en matière de prévention de la fraude, en la personne du Directeur de l'audit, et le responsable en matière de prévention du délit d'initié, en la personne du Directeur juridique et des assurances qui est également en charge de la prévention des conflits d'intérêts, lors de la préparation des séances du conseil d'administration :

- en particulier, en matière de prévention de la fraude, un troisième plan de prévention de la fraude portant sur la période 2015-2017 a été élaboré. Il renforce les mesures de prévention, de détection et de traitement de la fraude pour le groupe. En 2016, des formations de sensibilisations ont été menées auprès des équipes de la direction des comptabilités et de la Direction des achats.

  Depuis 2016, la Direction de l'audit participe à la commission fraude du club des directeurs de la sûreté en entreprise (CDSE). Cette commission réunit des professionnels désireux de partager des expériences, outils et méthodes de prévention et de lutte contre la fraude ;
- en matière de prévention des manquements d'initiés imputables aux dirigeants des sociétés cotées, les mesures préventives mises en place par Aéroports de Paris répondent aux recommandations de l'AMF prévues dans son « Guide de l'information permanente et de la gestion de l'information privilégiée » publié le 26 octobre 2016. Les mandataires sociaux et les salariés de la société Aéroports de Paris peuvent saisir le responsable en matière de prévention du délit d'initié pour toute question dans ce domaine. Les membres du conseil d'administration sont soumis à un code éthique spécifique en la matière (*cf.* §2.3.2 « Le fonctionnement du conseil d'administration »).

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

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

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

La société Aéroports de Paris est membre de l'organisation non gouvernementale *Transparency International France* (TI France) et permet ainsi aux filiales, par son intermédiaire, de maintenir avec cette organisation un lien privilégié. Par ailleurs, le Groupe ADP, qui a la volonté d'appuyer son développement sur des principes témoignant de son engagement éthique, a signé la déclaration de TI France en faveur du lobbying responsable et a signé avec le soutien de l'association fin 2016 une charte de lobbying responsable qui sera diffusée à l'ensemble des salariés concernés. En matière d'éthique, de déontologie et de lutte contre la fraude et la corruption, Groupe ADP affirme publiquement son engagement sur son site Internet et dans son rapport d'activité et de développement durable.

3 L'environnement de contrôle

3.1 L'organisation d'Aéroports de Paris

L'organisation de l'entreprise est un outil au service de la mise en œuvre de la stratégie du groupe et contribue à la bonne réalisation de ses enjeux prioritaires.

Dans cette perspective d'amélioration continue, des changements sont intervenus en 2016 :

- Edward Arkwright a été nommé Directeur général exécutif. Il a sous sa responsabilité les projets de développement notamment à l'international, la direction ingénierie et aménagement et la Direction des systèmes d'information, ainsi que le plan masse, l'innovation et le pilotage des chantiers de transformation ;
- la direction ingénierie et aménagement, créée en juin 2015, s'est réorganisée en janvier 2016. Elle réunit la direction faisabilités et programmes, la direction projets de construction et la direction maîtrise d'œuvre et architecture ;
- compte tenu des enjeux à horizon 2016-2020, Aéroports de Paris a décidé de créer une Direction générale des opérations aéroportuaires au niveau groupe. Sa mise en œuvre aura lieu en 2017. Cette direction permettra notamment de :

- représenter les opérations aéroportuaires à un niveau stratégique de la gouvernance du groupe,
- incarner le système aéroportuaire francilien en particulier vis-à-vis des autorités de l'Aviation civile,
- optimiser la transversalité et l'uniformité dans les opérations aéroportuaires,
- centraliser les expertises ;

- pour renforcer la sécurité de ses systèmes d'informations face aux cyber-menaces, Aéroports de Paris a créé au sein de la Direction des systèmes d'information un département « sécurité des systèmes d'informations » pour le groupe ;
- pour favoriser leur positionnement et leur efficacité, l'ensemble des juristes d'affaires (hors droit social et droit fiscal) de la société Aéroports de Paris ont été rattachés hiérarchiquement à la Direction juridique et des assurances, en 2016 ;
- par ailleurs, une réflexion portant sur l'organisation de la Direction clients est en cours. Il s'agit notamment d'optimiser l'alignement de cette organisation avec les objectifs stratégiques pour mieux travailler ensemble dans l'intérêt du client et de la satisfaction de ses besoins.

Le fonctionnement de l'organisation s'accompagne d'un cadre définissant les rôles et responsabilités des directions ainsi que les pouvoirs des responsables. Il repose sur :

- le plan d'organisation, qui décrit le cadre juridique dans lequel s'inscrivent les activités de la société Aéroports de Paris, les missions des instances de gouvernance et de pilotage et des directions. Il est en cours de mise à jour pour tenir compte des évolutions récentes dans l'organisation interne ;
- les décisions d'organisation, formalisées et dûment signées, qui traduisent les missions et responsabilités des directions de l'entreprise ;
- les délégations dont bénéficient les directeurs de la société Aéroports de Paris de la part du Président-directeur général (délégations de gestion et délégations de responsabilité pénale) ; certaines d'entre elles sont en cours d'adaptation pour tenir compte des évolutions mentionnées supra.

3.2 La gouvernance du groupe

Le pilotage du Groupe

La gouvernance et le pilotage du Groupe ADP s'exercent au travers de diverses instances :

- le conseil d'administration, qui détermine les orientations de l'activité de la société Aéroports de Paris et veille à leur mise en œuvre (article 16 des statuts) ;
- la Direction générale, qui a la charge de s'assurer du bon fonctionnement des organes de la Société ;
- le comité exécutif (Comex), présidé par le Président-directeur général, qui assure le pilotage opérationnel et stratégique de la société Aéroports de Paris, débat de tout sujet relatif à sa bonne marche et veille à la bonne exécution des décisions ;
- deux comités centraux relatifs aux investissements, présidés par le Président-directeur général, et s'inscrivant dans le processus de décision en matière d'engagements :
  - le comité stratégique des investissements (CSI), qui a vocation à appréhender les différentes stratégies d'investissement dans une logique métier. Il examine, selon un programme annuel défini, les principales politiques sectorielles à moyen et long termes par une revue régulière des besoins, risques et opportunités. Il réalise une revue régulière des priorités et valide le programme pluriannuel d'investissements de chaque direction. Cet exercice est de nature à assurer la cohérence entre les orientations stratégiques par activité, les schémas et plans associés et le programme pluriannuel d'investissements,
  - le comité des engagements (COE) groupe, qui examine systématiquement les projets d'investissements corporels et incorporels de la société Aéroports de Paris dépassant 3 millions d'euros et ses principaux contrats en recettes. Le COE examine également les décisions d'engagements fermes d'investissements financiers réalisés par la société Aéroports de Paris, ou d'investissements réalisés par l'ensemble des filiales et participations, périmètre auquel le COE a élargi ses compétences en 2016 après la suppression du comité groupe. Il se prononce également sur les projets d'investissements financiers des filiales et participations, à l'exclusion de ceux de Schiphol Group, TAV Airports et TAV Construction ; concernant ces deux dernières participations, seuls les investissements de plus de 30 millions d'euros ou les contrats supérieurs à 100 millions d'euros sont soumis à l'instruction du COE afin notamment d'éclairer le vote des représentants de la société Aéroports de Paris aux conseils d'administration de ces participations.

Le pilotage des filiales et participations

Le dispositif de pilotage des filiales et participations s'articule autour :

- des organes de gouvernance de la société Aéroports de Paris, en premier lieu le conseil d'administration et le COE ;
- des organes de gouvernance propres à chaque filiale, en particulier les conseils d'administration des sociétés anonymes (Aéroports de Paris Management, ADP Ingénierie et Hub One) ;
- des règles de principes auxquelles une filiale ou une sous-filiale ne peut déroger sauf autorisation du COE (dites « golden rules ») ;
- des processus d'instruction des projets de prestations de service et d'investissements/désinvestissements majeurs.

Ce dispositif de gouvernance des filiales et participations rend les processus de décision plus efficaces et réactifs, harmonise les compétences des organes de gouvernance entre les filiales et renforce la maîtrise des risques.

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

3.3 Autres principes fondamentaux de l'environnement de contrôle

Les autres principes fondamentaux de l'environnement de contrôle, que sont la politique de gestion des ressources humaines et la protection de l'information (systèmes d'information et autres supports), sont abordés dans le chapitre sur les dispositifs et procédures de contrôle permanent.

4 La diffusion de l'information en interne

Pour exercer ses responsabilités chaque collaborateur doit disposer des informations pertinentes, adaptées et fiables dont il a besoin.

Au niveau du gouvernement d'entreprise, les ordres du jour et les comptes rendus des séances du Comex sont établis par le Cabinet et diffusés par ses soins à ses membres.

L'ensemble des membres du Comex et des directeurs est destinataire d'une revue de presse quotidienne relatant l'actualité du groupe, des compagnies aériennes, des aéroports de province et des aéroports étrangers. D'une façon générale, y est relatée la vie des autres entreprises du monde du transport.

Le portail Intranet du groupe assure la diffusion d'une communication générale sur les activités du groupe. Les salariés ont également la possibilité d'accéder via le portail à une synthèse de la presse quotidienne résumant l'actualité du groupe et des aéroports comparables. Les différents sites GED (Gestion Électronique de Documents) permettent un partage des informations répondant aux besoins des directions opérationnelles et fonctionnelles, selon des modalités d'accès modulées. En particulier, le portail « L'essentiel des normes de l'entreprise » facilite l'accès des salariés aux principaux documents qui la concernent. Il a pour objectif d'apporter à chacun une aide dans la recherche documentaire de base, en complément de l'information disponible sur les différents sites Intranet.

En complément, le Groupe ADP diffuse une information générale ou thématique auprès de l'ensemble des salariés au travers du journal interne « Connexions », des bulletins d'information interne comme les « infodifs », et des « infodécisions » qui portent sur les modifications d'organisation, les nominations, les recrutements, les délégations de gestion et les tarifs.

Enfin, la convention annuelle des cadres est l'occasion pour la Direction générale et le Comex de faire état des résultats généraux du groupe, de présenter les perspectives et d'aborder des sujets thématiques ou spécifiques aux directions.

5 Le dispositif de gestion des risques

Le Groupe ADP est confronté comme toute entreprise à un ensemble de risques internes et externes susceptibles d'affecter la réalisation de ses objectifs et la pérennité de son développement.

Dans ce contexte, la politique de gestion des risques du groupe, initiée dès 2004, a pour objet d'assurer l'identification et la maîtrise optimale des risques qui peuvent toucher ses différents domaines d'activité. Elle est proposée par le département risques et conformité de la Direction de la sûreté, du management des risques et de la conformité ; il pilote son déploiement en s'appuyant sur le réseau des coordinateurs ARC et en contrôle l'application.

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

Les risques significatifs auxquels le groupe doit faire face ainsi que les éléments de maîtrise associés sont décrits dans le chapitre 3 – Risques et gestion des risques – du rapport de gestion 2016. Il contient également un exposé de la politique de gestion des risques et de la politique de souscription de polices d'assurance.

Dans le cadre du risque « environnement naturel » de la cartographie des risques groupe, les effets du changement climatique ont fait l'objet d'une description, d'une cotation de leur impact financier et de la définition d'actions spécifiques.

Les mesures prises par la Société contre les effets du changement climatique dont la mise en œuvre d'une stratégie bas carbone dans toutes les composantes de son activité, sont abordées dans le paragraphe « Adaptation aux changements climatiques » du chapitre 4 – Informations sociales, environnementales et sociétales – du rapport de gestion 2016.

5.1 La gestion des risques

Le département risques et conformité a pour objectif de permettre à l'ensemble des parties prenantes de disposer d'une vision globale, juste, concertée et partagée des risques susceptibles d'avoir un impact négatif sur l'image, la performance et la pérennité du groupe, ainsi que de leur niveau de maîtrise. Il a défini un processus systématique d'identification des risques et pilote la réalisation et le suivi de la cartographie des risques groupe.

Ce processus s'appuie notamment sur l'univers des risques, qui consiste à donner à l'ensemble des entités du groupe un référentiel unique et commun des risques.

Un unique « propriétaire » est désigné pour chacun des risques groupe, dans le souci de renforcer le dispositif de gestion des risques.

La méthodologie d'analyse des causes et de cotation des risques définit un cadre commun, identique quelle que soit l'entité concernée (groupe, société mère, filiale, direction) et faisant référence à des catégories identifiées de causes et d'impacts. La méthodologie retenue permet d'identifier les risques et les faiblesses de l'ensemble des activités de l'entreprise et des filiales, de les consolider et de les hiérarchiser en fonction de leur probabilité de survenance et de leur impact en termes financier, juridique, d'image, opérationnel et client, en tenant compte des éléments de maîtrise déjà mis en œuvre. Cette démarche permet de définir des actions préventives ou correctives, qui peuvent être locales ou globales.

La cartographie des risques groupe est mise à jour annuellement grâce à des échanges avec les directions en intégrant les évolutions de l'environnement et des objectifs de l'activité ; ces réunions sont également l'occasion d'évoquer les opportunités qui sont à mettre en regard des risques relevés. Les risques majeurs et les risques inacceptables pour l'entreprise font l'objet d'une attention et d'un traitement prioritaires. Après une revue en comité opérationnel des risques et du contrôle interne (CORCI), qui réunit l'ensemble des directeurs concernés, cette cartographie est validée par le Comex puis présentée au comité d'audit et des risques et au conseil d'administration. Plus particulièrement, les plans d'action issus de la cartographie des risques groupe font l'objet d'un suivi au sein de ces instances de gouvernance.

Les incidents majeurs et les incidents liés aux risques inacceptables font l'objet d'un recensement par les directions et filiales (ADP Ingénierie, Aéroports de Paris Management, Hub One et Hub Safe) dans un outil de saisie et de suivi des actions afférentes. Un bilan des incidents majeurs déclarés par les directions et filiales est adressé tous les semestres au Président-directeur général et au Directeur général exécutif.

Les actions contribuant à la gestion des risques, entreprises au cours des exercices précédents, ont été poursuivies en 2016 avec notamment le maintien d'une articulation forte entre cartographie des risques, programme d'audit et dispositif de contrôle interne.

5.2 La gestion de crise, les retours d'expérience et la continuité d'activité

Le dispositif mis en place par l'entreprise a pour objet d'assurer la continuité du commandement du groupe et la qualité de sa réponse quand il est confronté à des menaces, des situations inattendues, des incidents, des situations dégradées ou de crise. Il doit contribuer à maintenir au mieux les activités à des niveaux de qualité satisfaisants en restant conforme aux obligations de sûreté et de sécurité. La Direction de la sûreté, du management des risques et de la conformité propose les modalités de gestion de crise, la politique de retour d'expérience (REX) et la politique groupe de continuité d'activité (PGCA).

Un manuel de gestion de crise groupe sert de référence aux acteurs internes de la gestion des situations de crise ou dégradées, il décrit l'organisation du dispositif de crise, depuis l'état de veille continue jusqu'à la montée en puissance. Pour maintenir le dispositif à un niveau d'efficacité optimale, des exercices de simulation du bon fonctionnement des procédures sont menés plusieurs fois par an.

La politique REX comprend une méthodologie (analyse de la gestion des incidents / événements survenus) et des principes de partage afin d'harmoniser les actions engagées par les directions et filiales dans le domaine de la capitalisation des expériences vécues.

La PGCA a pour but de garantir, même de façon dégradée, les prestations de services essentielles dont l'interruption pourrait avoir un impact majeur sur le fonctionnement de l'entreprise. Elle a été déclinée en PCA (Plans de Continuité d'Activité) pour les plates-formes de Paris-Le Bourget, de Paris-Orly et Paris-Charles de Gaulle et se poursuit pour les activités relatives aux systèmes d'information et aux ressources humaines.

6 Les dispositifs et procédures de contrôle permanent

Les dispositifs et procédures de contrôle permanent ont pour objectif d'exercer une surveillance en continu des activités du Groupe ADP afin de les maîtriser. Ils permettent de s'assurer de l'application des normes, procédures et recommandations qui contribuent à la mise en œuvre des orientations de la Direction générale.

Les directions fonctionnelles, au titre de leur rôle transversal et/ou de la spécificité de leur activité, déterminent et organisent les dispositifs de contrôle interne qui s'appliquent à l'ensemble de l'entreprise.

6.1 Les systèmes de management, partie intégrante du dispositif de contrôle interne

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

Aéroports de Paris a choisi de faire certifier certains des systèmes de management existant au sein du groupe.

Cette démarche se traduit à ce jour par :

- sept certifications ISO 9001 (système de management de la qualité) ;
- deux certifications OHSAS 18001 (système de management de la santé et de la sécurité au travail) ;
- cinq certifications ISO 14001 (système de management environnemental) ;
- une certification ISO 50001 pour l'ensemble de la société Aéroports de Paris ;
- une certification IFACI (Institut Français de l'Audit et du Contrôle Internes) portant sur le RPAI, référentiel professionnel de l'audit interne ;
- une accréditation ISO 17025 (essais en laboratoire).

Les systèmes de management sont mentionnés ci-dessous au fur et à mesure des chapitres consacrés aux domaines d'activité.

6.2 Les dispositifs et procédures en place des activités opérationnelles

Les activités aéronautiques

Les activités opérationnelles au cœur du fonctionnement aéroportuaire relèvent des directions d'aéroport qui s'appuient principalement sur des référentiels externes et internes spécifiques à leurs activités. Les actions qu'elles engagent relèvent :

- des obligations réglementaires de l'entreprise, déterminées par le Code de l'aviation civile et par le cahier des charges de la société Aéroports de Paris (annexe 1 du décret n° 2005-828 du 20 juillet 2005) pour ce qui concerne :
  - l'environnement, couvert par la norme ISO 14001,
  - la sûreté du transport aérien, qui fait l'objet de programmes de sûreté sur la base desquels est délivré un agrément de sûreté (*cf.* art L. 6342-1 du Code des transports). Le règlement communautaire n° 139/2014 du 12 février 2014 impose désormais la conversion de ce certificat national en certificat européen,
  - la sécurité aéroportuaire, pour laquelle sont délivrés des certificats de sécurité aéroportuaire par le ministre chargé de l'Aviation civile (*cf.* art. L. 6331-3 du Code des transports) tant que la démarche de conversion au certificat européen n'aura pas abouti ;
- de démarches de progrès ou d'amélioration continue qui leur sont propres pour ce qui concerne :
  - la qualité, couverte par la norme ISO 9001,
  - la santé et la sécurité au travail, couvertes par la norme OHSAS 18001 ;
- et d'une démarche d'entreprise concernant le management de l'énergie, couverte par la norme ISO 50001.

Les aéroports Paris-Charles de Gaulle et Paris-Orly organisent chacun leur démarche d'amélioration continue dans le cadre d'un SMI – Système de Management Intégré – qui réunit les exigences, les normes et les référentiels réglementaires ou spécifiques relatifs aux six thèmes cités ci-dessus.

Les SMI des aéroports Paris-Charles de Gaulle et Paris-Orly constituent un outil de pilotage de leur activité et leur propre dispositif de contrôle interne dans la mesure où ils sont fondés sur les principes suivants, énoncés dans leurs MMI – Manuels de Management Intégré – respectifs :

- donner l'assurance de la conformité aux exigences, lois et règlements imposés aux plates-formes ;
- garantir la sûreté et la sécurité aéroportuaire ;
- satisfaire aux attentes des clients en matière de qualité tout en maîtrisant les risques de toutes natures liés aux activités aéroportuaires ;
- garantir la santé et la sécurité au travail ;
- veiller au respect de l'environnement et à la maîtrise de l'énergie.

Pour identifier et maîtriser leurs activités de manière transverse, les SMI s'organisent autour du management par les processus (notamment exigences, ressources, acteurs, risques, traçabilité, procédures) et de revues de processus.

Les MMI présentent l'organisation, les objectifs et les engagements de chacun des deux aéroports ainsi que les dispositions managériales et méthodologiques mises en œuvre pour garantir la conformité des plates-formes à ces exigences, normes et référentiels. Chacun des directeurs des aéroports Paris-Charles de Gaulle et Paris-Orly s'engagent sur une politique générale SMI.

La direction Paris-Le Bourget et des Aérodromes d'Aviation Générale, quant à elle, met en œuvre des processus s'inspirant des principes du SMI. La direction vise à mettre en place un SMI au même titre que les aéroports Paris-Charles de Gaulle et Paris-Orly.

En 2016, un audit de suivi a confirmé la certification, renouvelée en 2014, du système de management portant sur les thèmes de la qualité, de la santé et sécurité au travail et de l'environnement de l'aéroport Paris-Charles de Gaulle. La certification de l'aéroport Paris-Orly a quant à elle été renouvelée en 2016.

En matière environnementale, en 2016, les audits de suivi des certifications ISO 14001 des aéroports Paris-Charles de Gaulle, Paris-Orly, Paris-le Bourget, de l'héliport d'Issy-les-Moulineaux et de l'aérodrome de Toussus-le-Noble ont confirmé les certificats. L'aéroport Paris-le Bourget, l'héliport d'Issy-les-Moulineaux et l'aérodrome de Toussus-le-Noble ont remis à jour leur politique environnementale en déclinaison de la politique groupe. Il est à noter que l'obtention par Aéroports de Paris de la certification de son système de management de l'énergie, selon la norme ISO 50001, renforce la conduite des actions engagées dans le cadre du système de management environnemental certifié ISO 14001 et dispense l'entreprise de l'obligation de réaliser des audits énergétiques de chacun de ses bâtiments, depuis 2016.

Par ailleurs, Aéroports de Paris a conservé en 2016 la certification *Airport Carbon Accreditation* pour ses efforts en matière de réduction des gaz à effet de serre, de niveau 3 pour Paris-Orly, pour Paris-Charles de Gaulle et pour Paris-Le Bourget. Pour sa part, la direction de l'immobilier décline localement le système de management environnemental et s'intègre dans le périmètre des certifications attribuées aux aéroports.

En matière de sûreté, les programmes de sûreté, incluant les programmes d'assurance qualité, des aéroports Paris-Charles de Gaulle, Paris-Le Bourget et Paris-Orly ont été approuvés par les préfets territorialement compétents respectivement en avril 2014, juin 2012 et mars 2013 pour une durée de cinq ans chacun. Dans le cadre de la certification des SMI, la qualité de l'activité sûreté des aéroports Paris-Charles de Gaulle et Paris-Orly est intégrée dans le périmètre soumis à la certification ISO 9001. La certification de l'aéroport Paris-Orly a été renouvelée en avril 2016. Les Aérodromes d'Aviation Générale, pour leurs parts, classés en fonction de leur sensibilité, disposent d'arrêtés préfectoraux spécifiques dans lesquels le référent sûreté pour chacun d'eux est mentionné.

En matière de sécurité aéroportuaire, les certificats de sécurité aéroportuaire délivrés aux directions d'aéroport Paris-Charles de Gaulle et Paris-Orly par le ministre chargé de l'Aviation civile en 2006, complétés en 2008 par la reconnaissance du bon fonctionnement des systèmes de gestion de la sécurité aéroportuaire (SGS), ont été renouvelés en décembre 2011 pour une durée de cinq ans. La direction de Paris-Le Bourget a obtenu le certificat de sécurité aéroportuaire pour l'aéroport du Bourget en avril 2013.

Les aéroports Paris-Charles de Gaulle et Paris-Orly ont déposé le 27 février 2015 auprès de la DGAC une demande de conversion des certificats de sécurité aéroportuaire en vigueur en certificats européens, accompagnée des Manuels d'aérodrome mis à jour pour être en conformité avec le règlement UE n° 139/2014. Pour l'aéroport Paris-Le Bourget, le dossier de demande de conversion a été déposé auprès de la DGAC le 1er mars 2016.

Les redevances aéronautiques

La société Aéroports de Paris est soumise à une obligation de consultation annuelle des compagnies aériennes sur les sujets de qualité de service, de programme d'investissement et de proposition tarifaire. À cette fin, elle saisit les commissions consultatives économiques des aéroports Paris-Charles de Gaulle et Paris-Orly d'une part et de l'aéroport Paris-Le Bourget d'autre part.

La proposition tarifaire est homologuée par l'Autorité de supervision indépendante des redevances aéroportuaires (ASI).

La sûreté du transport aérien et la sécurité aéroportuaire

La sûreté du transport aérien

La Direction de la sûreté, du management des risques et de la conformité inscrit son action dans le cadre de textes réglementaires qui précisent les rôles et responsabilités respectifs de chaque opérateur présent sur les aéroports ou contribuant au transport aérien.

Elle a pour mission d'anticiper les évolutions réglementaires et technologiques. Pour ce faire, elle participe aux travaux préparatoires à l'élaboration des normes et standards fixés par l'État et les organismes communautaires et internationaux. Elle est également chargée, avec la direction de l'ingénierie et aménagement, d'assurer la veille technologique, d'entretenir les relations avec le service technique de l'aviation civile (STAC), d'expertiser les nouveaux dispositifs techniques et d'initier les expérimentations.

Pour la société Aéroports de Paris, la Direction de la sûreté, du management des risques et de la conformité propose la politique de sûreté et les conditions de sa mise en œuvre, et en coordonne le déploiement au sein de la société mère. Elle joue le rôle central d'analyse et de diffusion des obligations réglementaires auprès des directions d'aéroport.

La réglementation qui régit le domaine de la sûreté est déclinée localement en programmes de sûreté pour les aéroports Paris-Charles de Gaulle, Paris-Orly et Paris-Le Bourget. Le Directeur d'aéroport est chargé de la mise en œuvre du programme de sûreté sur l'aéroport et a autorité exclusive, vis-à-vis des autres directeurs, pour sa mise en œuvre pour prendre, en toutes circonstances, les mesures prescrites par la réglementation en matière de sûreté du transport aérien telle qu'elle résulte du Code de l'aviation civile et de ses textes d'application. Les règles et procédures cadres de ces programmes de sûreté, et des programmes d'assurance qualité qui y sont intégrés, sont élaborées en concertation avec la Direction de la sûreté, du management des risques et de la conformité. Cette dernière donne un avis sur les dispositions des programmes de sûreté avant que les directeurs des aéroports les soumettent à l'approbation des préfets. En dernier lieu, sous l'autorité du préfet territorialement compétent, la police aux frontières, la gendarmerie des transports aériens, l'administration des douanes et la Direction générale de l'aviation civile exercent un contrôle strict du respect des prescriptions réglementaires sur les plates-formes.

La Direction de la sûreté, du management des risques et de la conformité centralise et aide au suivi de la bonne application de la réglementation au travers des remontées d'informations des systèmes de management mis en place par les directions d'aéroport et des missions d'expertise conduites à titre préparatoire aux inspections de l'Union européenne et de la DGAC (Direction générale de l'aviation civile). Ces missions d'expertise, menées par la Direction de la sûreté, du management des risques et de la conformité, portent sur les trois plates-formes ; localement, les directions d'aéroport peuvent, si elles le souhaitent, mettre en place des audits internes.

Des revues de direction consacrées à la sûreté se déroulent annuellement entre la Direction de la sûreté, du management des risques et de la conformité et les directions Paris-Charles de Gaulle, Paris-Orly et Paris-Le Bourget.

La Direction de la sûreté, du management des risques et de la conformité s'appuie sur le réseau sûreté dont elle assure l'animation ; ce réseau contribue à la standardisation et au partage des pratiques au sein du groupe.

La sécurité aéroportuaire

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

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

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

La taxe d'aéroport

Les services de sûreté, de sauvetage et de lutte contre les incendies d'aéronefs (SLIA), de prévention du péril animalier, les mesures effectuées dans le cadre des contrôles environnementaux sont financés par la taxe d'aéroport.

Dans le cadre de la gestion de cette taxe, la Direction de la sûreté, du management des risques et de la conformité pilote, en accord avec la Direction finances, gestion et stratégie, la performance économique des dépenses d'investissement et d'exploitation éligibles à la taxe d'aéroport. Afin que les coûts à imputer sur la taxe d'aéroport soient correctement comptabilisés, les unités opérationnelles s'appuient sur le « Guide d'utilisation de la taxe d'aéroport » établi, sur la base du guide de la DGAC, par la Direction de la sûreté, du management des risques et de la conformité.

Cette dernière suit de manière précise l'état d'avancement des investissements liés au périmètre de la taxe d'aéroport. Elle est responsable, avec la Direction finances, gestion et stratégie, de la présentation deux fois par an à la DGAC des résultats financiers et du budget sur trois ans.

La protection des personnes et des installations

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

Dans le cadre de son statut d'opérateur d'importance vitale (OIV) et en application du plan de sécurité opérateur (PSO), Aéroports de Paris établit des plans particuliers de protection (PPP), mis en œuvre par les différentes entités concernées de l'entreprise. La nouvelle directive nationale de sécurité (DNS), publiée en octobre 2015, a conduit Aéroports de Paris à actualiser en 2016 son PSO en lien avec les entités concernées.

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

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

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

Les activités d'aménagement aéroportuaire et immobilières

Dans le cadre de la politique générale d'aménagement et de développement des plates-formes :

- la Direction finances, gestion et stratégie s'assure sur le moyen et le long terme de l'adéquation entre le trafic et les capacités des installations terminales ;
- la direction de l'immobilier propose la politique immobilière aéroportuaire et de diversification (hors terminaux passagers et aviation d'affaires, et bâtiments associés) ;
- la direction ingénierie et aménagement travaille en lien étroit avec le département politique d'aménagement rattaché au Directeur général exécutif et les maîtres d'ouvrage, pour proposer, au travers de plans de masse et de schémas d'évolution à long terme, une politique d'aménagement des plates-formes qui permette une conduite équilibrée des politiques sectorielles (capacité aéronautique, immobilière, transport, environnement) et l'intégration des préoccupations du développement durable et de la responsabilité sociétale d'entreprise.

Un processus de régulation de la sous-traitance a été défini et mis en place sous le pilotage de la direction ingénierie et aménagement. Il contribue à optimiser et développer le plan de charge de la direction maîtrise d'œuvre et architecture et celui d'ADP Ingénierie. Il permet ainsi de tirer le meilleur parti de la complémentarité entre les deux entités sur la base d'un planning général des affaires d'ingénierie, tout en sécurisant leurs conditions d'intervention respectives.

Dans ce contexte, les fonctions relevant de la maîtrise d'ouvrage, de la maîtrise d'ouvrage déléguée et de la maîtrise d'œuvre sont assurées de la façon suivante :

- pour la maîtrise d'ouvrage : par les trois Directeurs d'aéroport, le Directeur de l'immobilier, et le Directeur délégué à la Présidence pour le nouveau siège qui sont assistées de la direction faisabilités et programmes dans la formalisation amont des projets ;
- pour la maîtrise d'ouvrage déléguée : par la direction des projets de la construction (pour les affaires qui lui sont confiées) et les directions des unités opérationnelles ou de la direction de l'immobilier pour les autres ;
- pour la maîtrise d'œuvre : par la direction maîtrise d'œuvre et architecture et par les bureaux d'études des directions d'aéroport et de la direction de l'immobilier pour les projets locaux d'ampleur limitée.

L'organisation des rôles et responsabilités permet d'organiser une relation structurée du type donneur d'ordre/pilote à même de garantir l'atteinte des objectifs définis par la maîtrise d'ouvrage en termes de délais, coûts et qualité. Cette relation se traduit pour les opérations d'ampleur et/ou de forte complexité :

- en phase amont, entre le maître d'ouvrage et la direction faisabilités et programmes, par une lettre de cadrage (objectifs, étude de la faisabilité du projet) ;
- en phase projet, entre le maître d'ouvrage et la direction projets de construction, par une lettre de mission (lancement des études, suivies de la construction de l'ouvrage). Les relations entre la maîtrise d'ouvrage déléguée (soit la direction projets de construction) et la maîtrise d'œuvre (soit la direction maîtrise d'œuvre et architecture) sont quant à elles systématiquement régies par un contrat d'engagement qui fait l'objet d'un suivi de projet régulier.

Un guide, mis à la disposition de chacun des acteurs, formalise les meilleures pratiques en matière de pilotage de projets depuis la définition/conception jusqu'à la mise en exploitation : clarification des rôles et responsabilités des acteurs projets et création du « porteur de projet », découpage des projets par grande phase (amont, réalisation, exploitation), optimisation de la phase-clé qu'est la phase amont et renforcement des *reportings*.

Dans ce cadre, le porteur de projet, désigné par le maître d'ouvrage, a en charge, en phase amont, la consolidation des différents besoins et le pilotage des pré-études, dans le souci de sécuriser la faisabilité d'un projet de construction/aménagement. Un monteur de projet de la direction faisabilités et programmes collabore avec le porteur de projet pour assurer le montage technique de l'opération (rédaction du programme, planning, estimation du projet, étude de faisabilité, etc.) et la préparation du dossier d'instruction destiné au comité des engagements. Cela permet de sécuriser le déroulement des études de conception.

Par ailleurs, la direction ingénierie et aménagement propose aux maîtres d'ouvrage une démarche de commissionnement (systématique sur les projets structurants) permettant d'accompagner l'exploitant dans la prise en charge de l'installation, et de s'assurer de l'atteinte des objectifs environnementaux du projet. Cette démarche vise notamment à s'assurer, au travers d'un suivi défini contractuellement, du bon fonctionnement des installations en situation opérationnelle. La direction maîtrise d'œuvre et architecture poursuit le déploiement de la démarche BIM (*Building Information Modeling*) sur des projets identifiés. Cette méthode de travail repose sur la mise en place d'une maquette numérique 3D multidisciplines et interopérable, fédérant ainsi l'ensemble des acteurs d'un projet (maître d'ouvrage, assistants à la maîtrise d'ouvrage, maître d'œuvre, sous-traitants, entreprises). Des actions de formation sont conduites en conséquence au sein de la direction.

La maîtrise d'ouvrage déléguée, direction des projets de la construction et la maîtrise d'œuvre, direction maîtrise d'œuvre et architecture, utilisent l'outil SPIRIT (Suivi, Pilotage Intégré et *Reporting* des Investissements et des Travaux) qui permet de renforcer le pilotage et le suivi des projets sur le plan des délais et des coûts, notamment grâce au *reporting* automatisé qui donne aux maîtres d'ouvrage plus de visibilité sur les projets. Par ailleurs, un module visant à automatiser et à sécuriser le suivi comptable des marchés de grands travaux a été mis en place fin 2015.

Le schéma directeur de la qualité de la direction ingénierie et aménagement, qui réunit les informations relatives aux processus de conduite de projet, suit un processus d'actualisation périodique et

d'amélioration continue. La direction maîtrise d'œuvre et architecture, pour sa part, est certifiée ISO 9001, l'audit de suivi ayant été conduit avec succès en 2016, ainsi que le Laboratoire qui lui est rattaché, accrédité en outre par le Comité français d'accréditation – COFRAC dans le cadre de la norme ISO 17025.

La direction de l'immobilier, pour sa part, a pour mission de valoriser et densifier les actifs de l'entreprise, pour ce qui concerne les aménagements immobiliers situés sur son périmètre d'intervention.

La direction de l'immobilier a poursuivi en 2016 son action sur le foncier afin de sécuriser la propriété pleine et entière d'Aéroports de Paris sur ses territoires.

La politique de gestion patrimoniale développée par la direction de l'immobilier vise à assurer la pérennité du parc immobilier de la société Aéroports de Paris et à en améliorer la performance. Le principal facteur de performance repose sur la rentabilité des actifs, laquelle intègre les notions de rendement et de valeur vénale des immeubles.

En pratique, il s'agit de définir les stratégies immobilières les mieux adaptées aux différents portefeuilles d'immeubles afin que ceux-ci soient les plus compétitifs possible ; dès lors, l'accent est mis sur la concentration des investissements sur les opérations les plus créatrices de valeur.

Des actions sont également engagées qui tendent à évaluer le potentiel de valorisation du foncier bâti de certaines zones et à définir les zones de développements futurs.

Le guide, décrivant le déroulement des projets de construction/aménagement d'Aéroports de Paris, a été complété par un guide des principes d'organisation de l'activité de développement immobilier en 2015. Un manuel de process du développement immobilier a été élaboré pour enrichir ce dernier document en 2016.

La direction de l'immobilier appuie son action sur un système de management opérationnel (SMO) pour la gestion opérationnelle de ses activités de commercialisation et de gestion immobilière du patrimoine placé sous sa responsabilité, sur les aéroports de Paris-Charles de Gaulle et Paris-Orly. Ce SMO est en cours de mise à jour en 2016.

La direction de l'immobilier avait initié, en 2015, une démarche de processus de certification environnementale concernant des bâtiments tertiaires en exploitation. En 2016, la direction a décidé de réaliser un « pilote » sur tout un programme immobilier et a choisi un type de référentiel de certification.

Enfin pour optimiser la lisibilité et la gestion des filiales immobilières, la direction a souhaité les regrouper au sein de deux entités : Tertiaire et Industriel. Aussi, le principe de restructurer le schéma d'organisation de ces sociétés a-t-il été validé en 2016. La mise en œuvre aura lieu courant 2017.

Commerces et services – le service clients

L'amélioration significative du service au client est une priorité stratégique pour le groupe et un enjeu majeur de compétitivité.

Afin d'y répondre de façon exhaustive, la Direction clients réunit l'ensemble des savoir-faire et métiers supports nécessaires aux enjeux clients sous toutes ses dimensions. Ainsi, la Direction clients s'adresse à la fois aux clients passagers et aux nouvelles compagnies. Ce regroupement favorise les synergies et la cohérence des démarches engagées envers chacune des catégories de clients en termes de service, de prospection et de culture clients.

Pour y parvenir, la Direction clients a défini une stratégie « *Connecting* client 2airpor020 » qui se décline autour de quatre axes :

- élever la qualité de service au niveau des meilleurs aéroports européens ;
- améliorer le nombre des destinations offertes de et vers Paris ;
- simplifier et personnaliser la relation client, notamment grâce au digital ;
- proposer le meilleur de l'expérience parisienne à travers une offre de commerces et services singulière.

Pour élever la qualité de service, l'entreprise s'est dotée d'un ensemble de « référentiels » qui fixent un cadre unique et commun à tous les métiers de l'entreprise. Ces référentiels regroupent un ensemble de recommandations « vision client » sur la manière de délivrer le service au quotidien (temps d'attente visés, fiabilité des informations fournies, propreté et netteté des espaces, maintenance des services…) et de penser les infrastructures (agencement/design des espaces, système d'information et d'orientation, éléments d'ambiance, équipements et services à offrir…). Enfin, pour renforcer la mise sous tension de sa dynamique d'amélioration, la Direction clients définit également des engagements de service à l'attention de ses clients passagers : des engagements chiffrés qui s'appuient sur des preuves concrètes et démontrent la posture de « *best effort* » de l'entreprise.

Pour les projets d'aménagement en aérogare, la Direction clients définit, et porte à la connaissance des directions d'aéroport, les attentes des clients. Elle les formule en principes techniques, d'organisation de l'espace ou ergonomiques à respecter. Elle s'appuie notamment sur des référentiels élaborés de façon collaborative avec tous les acteurs concernés. Ainsi, une démarche d'ensemble permet de prendre en compte les enjeux des différents clients et de garantir davantage de cohérence dans la conception des projets d'aménagement des espaces en aérogare.

La Direction clients et les directions d'aéroport ont en commun la responsabilité de la bonne application des référentiels sur le terrain et le respect des engagements de service vis-à-vis des passagers et des compagnies aériennes.

Concernant le développement auprès des compagnies, la Direction clients a pour objectif de développer le portefeuille de clients compagnie et de promouvoir la Société à l'international. Les directions d'aéroport conservent quant à elles la responsabilité de la relation commerciale de proximité avec les compagnies afin de répondre au mieux et de manière réactive à l'évolution de leurs besoins.

Afin d'optimiser l'expérience passager en aéroport et sécuriser les objectifs de revenus d'Aéroports de Paris, la Direction clients a également pour mission d'assurer le développement des activités commerciales. Le développement de l'activité commerciale s'appuie sur un modèle économique soit de co-entreprises, détenues à 50 % par Aéroports de Paris et à 50 % par un spécialiste du métier considéré soit de gestion directe par des marques. Ce modèle économique vise à assurer à Aéroports de Paris un très bon niveau de contrôle sur la mise en œuvre de sa stratégie.

En outre, elle pilote le suivi des actions commerciales pour répondre de façon réactive à l'évolution de la demande des passagers et des clients, notamment grâce à un outil de remontée hebdomadaire des informations partagé avec les concessionnaires concernés.

Du fait de la spécificité de son activité, la direction de Paris-Le Bourget a mis en place un suivi de l'expérience client qui repose notamment sur une enquête menée régulièrement auprès de ses principaux clients.

Concernant les occupants du parc immobilier, qu'ils soient externes ou internes, la direction de l'immobilier s'assure en permanence de l'adéquation entre les biens et/ou services qui leur sont fournis et leurs attentes.

Le développement à l'international

La direction internationale propose et met en œuvre une stratégie de développement pour permettre la croissance du groupe hors Paris et assure la définition et la mise en œuvre de la politique de participations et de développement international. À cette fin, notamment, elle définit la politique prix, évalue les niveaux de risque encourus et sélectionne les pays à prospecter.

Pour assurer la cohérence de son action et la maîtrise des risques, elle s'appuie systématiquement sur la contribution que lui apportent des collaborateurs dédiés appartenant à la Direction juridique et des assurances et à la direction des comptabilités (notamment le pôle fiscalité).

Enfin, il convient de noter que la certification selon la norme ISO 9001 du système de management de la qualité d'ADP Ingénierie a été confirmée en 2016 par les audits de suivi.

6.3 Les dispositifs et procédures en place des activités transversales

La RSE – responsabilité sociétale d'entreprise

En matière de développement durable et de responsabilité sociétale d'entreprise, le Groupe ADP s'est classé en tête des cinq aéroports européens majeurs. - LHR Airports Limited, NV Luchthaven Schiphol, Fraport AG, ENAIRE (ex-AENA) et Aéroports de Paris - ainsi qu'auprès du groupe TAV (TAV Havalimanlari Holding A.S). Par ailleurs, le Groupe ADP est le seul groupe aéroportuaire présent au classement Global 100 [1] et est présent dans de nombreux indices d'investissement socialement responsable, notamment dans le Dow Jones Sustainability Index (DJSI) World et Europe, sa note s'établissant pour ce dernier en 2016 à 78/100, en retrait d'1 point par rapport à 2015. Le Groupe ADP fait également partie des indices ISR Euronext Vigeo Monde 120 et France 20 (depuis novembre 2015), Euronext Vigeo Europe et Eurozone (depuis 2012), FTSE4GOOD (2015), MSCI (2012), Ethibel (2009), Oekom Prime (2014). De 2014 à 2015, le Groupe ADP est passé de 92 A- à 98B dans le cadre du CDP (Carbon Disclosure Project) et a obtenu le niveau B en 2016 (sur une nouvelle échelle allant de A à D répartie sur 8 niveaux ; le niveau B « management » se place au 3e rang).

La charte RSE groupe affirme et formalise les engagements du Groupe ADP vis-à-vis de ses parties prenantes internes et externes en matière de responsabilité sociétale. Ce document cadre a vocation à être décliné en chartes thématiques.

La Direction de l'environnement et du développement durable coordonne et impulse la démarche RSE au sein du groupe en s'appuyant sur le secrétariat général groupe pour l'éthique-déontologie, sur la Direction clients pour le service clients, sur la Direction des ressources humaines pour les aspects sociaux, sur la Direction des achats pour les achats durables, sur la Direction de la sûreté, du management des risques et de la conformité pour la gestion des risques et le contrôle interne, la Direction de l'environnement et du développement durable intervenant elle-même dans le domaine de l'environnement et de l'engagement sociétal. Ces aspects sont traités dans le présent document dans les chapitres correspondants.

La Direction de l'environnement et du développement durable sensibilise les salariés à la RSE grâce à plusieurs dispositifs comme l'organisation de sessions de formation à l'attention des cadres, l'intégration de la RSE à d'autres formations destinées aux non cadres ou l'existence depuis 2015 d'une communauté d'éco-salariés visant à toucher l'ensemble des collaborateurs.

Elle anime également la démarche de notation extra-financière, menée depuis 2005, avec l'appui d'interlocuteurs dédiés au sein des directions et des filiales.

La notation extra-financière se déroule une année sur deux, cette périodicité permettant de tenir compte des délais nécessaires à l'accomplissement de certains plans d'action dans le cadre d'une dynamique de progrès continu engageant l'ensemble des entités du groupe.

Depuis 2014, la notation est effectuée par l'agence de notation indépendante EthiFinance et porte sur les thématiques suivantes : gouvernance, environnement, capital humain, clients-achats et sociétal (informations concernant la démarche et la méthodologie consultables sur le site officiel www.ethifinance.com). La grille de lecture adoptée par EthiFinance est cohérente avec les lignes directrices de la norme ISO 26000, référentiel de la performance en matière de RSE qu'a souhaité retenir la Direction de l'environnement et du développement durable.

Le Groupe ADP est le seul groupe aéroportuaire européen majeur à se soumettre à une notation extrafinancière sollicitée et s'est fixé pour objectif d'atteindre une note de 83/100 en 2020, soit + 5 points par rapport à la notation 2014. En 2014, le périmètre de la notation a inclus la société Aéroports de Paris et ses filiales ADP Ingénierie, Aéroports de Paris Management, Hub Safe et Hub One. Avec une progression d'environ 10 % entre 2012 et 2014, la notation consolidée du groupe s'est établie à 78 sur 100, au niveau « Excellence », le niveau de maturité le plus élevé du barème utilisé par l'agence de notation EthiFinance.

En 2016, à périmètre identique, le Groupe ADP a obtenu une note de 82 sur 100, soit en progression de + 4 points par rapport à 2014. Les scores de chaque domaine de la société Aéroports de Paris et de chacune des filiales notées sont tous en progression, illustrant l'étendue des engagements sur l'ensemble des thématiques, la maîtrise du déploiement des actions engagées et des performances avancées.

La vérification de la présence et de la sincérité des informations sociales, environnementales et sociétales figurant au rapport de gestion 2016 du groupe, conformément au décret n° 2012-557 relatif aux obligations de transparence des entreprises en matière sociale et environnementale, a été menée par le cabinet Deloitte, désigné en novembre 2015 tiers certificateur indépendant pour les exercices 2015, 2016 et 2017.

Enfin, une étude de matérialité de nos enjeux RSE a été menée en 2014 avec l'appui d'un tiers externe et a permis d'identifier vingt enjeux prioritaires. Les résultats sont publiés sur le site Internet www.parisaeroport.fr, rubrique groupe, onglet RSE.

L'environnement

Le Groupe ADP mène une politique environnementale et énergétique proactive destinée à accompagner sa croissance. Elle est proposée par la Direction de l'environnement et du développement durable. Le comité environnement, énergie et RSE présidé par le Directeur général exécutif se réunit deux fois par an, dont une dédiée à la revue de management de l'énergie. La direction propose également l'accompagnement transversal des démarches de management environnemental au sein du groupe.

La politique environnementale et énergétique s'appuie sur la réduction des impacts environnementaux des activités de l'entreprise. Elle est déclinée en politiques thématiques (énergie – déchets – eau – déplacements, air et émissions – biodiversité – aménagement et construction durables) qui décrivent pour chaque domaine le contexte, les enjeux et les objectifs fixés, précis et mesurables. Elles permettent ainsi de prévenir et de limiter les impacts directs des activités du Groupe ADP et, dans la mesure du possible, leurs impacts indirects. Le Groupe ADP rend compte annuellement aux parties prenantes de ces objectifs et des résultats obtenus sur son site Internet. La politique environnementale et énergétique, signée du Président-directeur général, couvre la période 2016-2020.

Depuis juin 2015, le système de management de l'énergie (SMÉ) est certifié conforme à la norme ISO 50001 ; l'audit de suivi de juin 2016 a confirmé le certificat. Par ailleurs, les trois principaux aéroports de la Société ont maintenu en 2016 leur certification à la norme ISO 14001 ainsi que l'*Airport Carbon Accreditation* (ACA) de niveau 3 attestant de la gestion des émissions de gaz à effet de serre internes et externes.

Les directions du Groupe ADP déclinent la politique environnementale et énergétique pour leur activité, et plus particulièrement les directions opérationnelles (Paris-Charles de Gaulle, Paris-Orly, Paris-Le Bourget et Aérodromes d'Aviation Générale, direction de l'immobilier), la direction ingénierie et aménagement et la Direction des achats. La réalisation des actions et les bénéfices engendrés sont mesurés et quantifiés grâce à des indicateurs suivis périodiquement.

Les ressources humaines

La politique des ressources humaines (RH) doit permettre à l'entreprise d'atteindre ses objectifs en développant son efficacité collective et individuelle et sa responsabilité sociétale, tout en maintenant un dialogue social soutenu, indispensables à la conduite de ses projets et à la qualité de vie des salariés. Elle contribue directement aux priorités du Plan stratégique Connect 2020 et du Contrat de Régulation Économique 2016-2020.

[1] *Classement annoncé fin janvier 2016.*

La politique RH s'articule, dans le respect des engagements RSE de l'entreprise et compte tenu de la maîtrise des frais de personnel, autour de quatre grands thèmes : l'emploi, le développement managérial, les rémunérations, la santé et la sécurité au travail. Dans le cadre du Plan Connect 2020, des réunions d'information ont rassemblé l'encadrement pour lui faire partager les grands enjeux et les orientations stratégiques du groupe en matière de ressources humaines pour les 5 prochaines années.

La qualité et la compétence des femmes et des hommes sont des facteurs essentiels pour la maîtrise des risques, le développement et la mise en œuvre du dispositif de contrôle interne. Afin d'assurer une bonne adéquation des compétences des personnels aux besoins d'Aéroports de Paris, la politique de l'emploi a pour ambition d'anticiper et de piloter les évolutions des métiers. Elle s'appuie notamment sur le levier majeur que constitue la formation pour aider les salariés à s'adapter à ces évolutions. Succédant au dispositif unilatéral couvrant les années 2012 à 2015, l'accord collectif signé le 29 janvier 2016 pour les années 2016 à 2018 sur la gestion des emplois et des compétences a intégré les dispositions concernant la formation.

En matière de responsabilité sociétale, les leviers d'action s'appuient sur les objectifs et les dispositions des accords collectifs – égalité professionnelle femme-homme, emploi des personnes handicapées. Les dispositions relatives à l'emploi des jeunes et des seniors « contrat de génération » sont intégrées dans l'accord collectif du 29 janvier 2016. Les leviers de la politique de l'emploi font également appel à des dispositifs sur l'emploi des jeunes des quartiers prioritaires.

Une négociation plus globale sur la diversité a été engagée en 2016. Elle vise à prendre des engagements transverses pour tous les critères de discrimination, en actant néanmoins le maintien d'engagements spécifiques si besoin.

La politique de développement managérial à l'attention des managers d'équipe ou de projet a pour objectif de favoriser le développement professionnel et d'améliorer la performance de l'entreprise, dans le respect de l'équilibre social. Les valeurs sur lesquelles le groupe appuie son développement – confiance, engagement, audace, ouverture – ont été définies sur la base d'un travail associant largement les salariés et le management. Afin d'aider l'ensemble de la ligne managériale à incarner ces valeurs dans leurs responsabilités quotidiennes, une action phare a été déployée depuis 2015. Fin 2016, 60 % des managers ont bénéficié de cette formation.

La politique de rémunération est structurée par le statut du personnel d'Aéroports de Paris. Les règles de rémunération sont complétées par les accords salariaux, les accords portant sur l'intéressement et la participation, et par les dispositifs d'épargne salariale. En 2016, une opération d'actionnariat salarié a été mise en œuvre, comportant deux volets : une attribution gratuite d'actions et une offre d'acquisition d'actions de la Société à conditions préférentielles réservée aux salariés et anciens salariés d'Aéroports de Paris et des filiales adhérentes du plan d'épargne groupe.

La politique de santé et sécurité au travail d'Aéroports de Paris retient 3 priorités en matière de prévention : les risques liés aux agressions et incivilités, les risques engendrés par les déplacements et les risques psycho-sociaux.

Ces priorités ont fait l'objet d'une communication et d'un engagement du Président-directeur général auprès de tous les collaborateurs. Des journées sur le thème de la sécurité au travail ont été organisées les 17 novembre 2015 et 19 mai 2016, afin de lancer le plan de mobilisation et d'y associer tous les managers et salariés de l'entreprise.

Cette mobilisation a été renforcée compte tenu de la dégradation des résultats en termes de taux de fréquence et taux de gravité des accidents du travail en 2016, et un plan d'urgence a été mis en place. Le suivi détaillé des accidents du travail est dorénavant à l'ordre du jour du Comex, dont les membres se sont mobilisés personnellement pour la nouvelle journée « Sécurité » organisée le 17 novembre 2016. Des actions complémentaires sont également mises en œuvre.

Un comité de pilotage associant des préventeurs et des opérationnels a été mis en place, dès 2015, pour suivre un plan de mobilisation pluriannuel.

Pour la société Aéroports de Paris, les règles relatives à la gestion des ressources humaines sont définies par le statut du personnel et ses notes d'application, et complétées par des accords collectifs d'entreprise et des plans d'actions. Ces règles, ainsi que le Règlement intérieur, sont accessibles à l'ensemble du personnel sur un site Intranet. La plupart des procédures afférentes sont disponibles sur un espace particulier ouvert à la fonction RH, centrale et de proximité.

Au niveau du groupe, la directrice des ressources humaines de la société mère organise des réunions avec ses homologues d'Aéroports de Paris Management, d'ADP Ingénierie, de Hub One et de Hub Safe et mène avec elles des travaux dans son domaine (veille juridique, rémunérations, mobilité).

Des accords collectifs sur le « contrat de génération » ont été conclus chez ADP Ingénierie et Hub One ainsi que sur l'égalité hommes-femmes ; pour chacun de ces deux domaines, Hub Safe met en œuvre des dispositions spécifiques et a engagé en 2016 la négociation d'accords collectifs. Un *reporting* sous la forme d'un « rapport social RH groupe » est produit.

Concernant la politique de mobilité internationale et intragroupe, ses principes sont formalisés dans la charte mobilité groupe. La Direction des ressources humaines et la direction internationale définissent et mettent en place conjointement cette politique. La Direction de la sûreté, du management des risques et de la conformité conçoit et pilote de façon proactive le dispositif de protection des expatriés et des missionnaires du groupe à l'international. Pour conforter les échanges et l'information, un séminaire réunissant les expatriés est organisé tous les ans, un site dédié est mis à disposition des salariés sur l'Intranet de l'entreprise et des formations de sensibilisation à la sécurité à l'international sont régulièrement dispensées.

La protection de l'information

Les différents métiers exercés au sein du Groupe ADP, leurs évolutions et les écosystèmes qui les entourent, reposent sur le traitement et l'échange quotidien d'informations. Le patrimoine informationnel est donc un actif critique pour le groupe, qu'il convient de préserver.

La protection de l'information comprend l'ensemble des activités dont l'objectif est de garantir la confidentialité, l'accès sécurisé et tracé des données sensibles du groupe, quels que soient leur nature et support – matériel et immatériel. Le Groupe ADP dispose d'une politique générale de protection de l'information (PGPI) qui s'appuie, pour sécuriser l'information numérique, sur la politique de sécurité des systèmes d'information (PSSI).

Au sein de la Direction de la sûreté, du management des risques et de la conformité, le responsable de la protection de l'information (RPI) a pour mission de proposer la PGPI, de s'assurer de sa mise en œuvre dans le groupe, de déployer une culture de protection de l'information dans le groupe et de veiller au respect de la loi Informatique et Libertés. La PGPI est composée d'un document de politique générale qui établit les fondements et propose la stratégie globale de protection de l'information pour le groupe et de documents thématiques appelés « référentiels » portant sur les règles de classification, de confidentialité, de conservation et d'accès à respecter. À ce titre, la démarche de classification des documents produits par les entités du groupe a été lancée en 2015, et s'est poursuivie en 2016 avec le support de la Direction de la sûreté, du management des risques et de la conformité.

Des actions de communication sont également réalisées auprès des collaborateurs du groupe pour les sensibiliser aux enjeux de la protection de l'information y compris des données personnelles.

La PGPI contribue au respect du code de bonne conduite pour la sécurité de l'information du Groupe ADP (COBOSI) (*cf. supra* « Les règles de déontologie, fondement du contrôle interne »).

Le RPI est également le Correspondant Informatique et Libertés (CIL) désigné auprès de la Commission Nationale de l'Informatique et des Libertés (CNIL). La désignation d'un CIL permet de simplifier les

formalités réglementaires et d'affirmer l'engagement éthique et citoyen de l'entreprise. Le CIL tient la liste des traitements de données à caractère personnel mis en œuvre par la société Aéroports de Paris. Un recensement des traitements de données personnelles de la société Aéroports de Paris ainsi qu'un diagnostic de conformité au règlement (UE) 2016/679 et la formalisation d'un plan d'actions, ont été effectués. Le CIL poursuivra en 2017 la préparation de l'entreprise à l'évolution de la réglementation.

Les systèmes d'information et leur sécurité

L'entreprise détermine des orientations stratégiques en termes de systèmes d'information (SI) et dispose d'une politique de sécurité des SI (PSSI) qui couvre les trois domaines que sont : les SI de gestion, les SI aéroportuaires et les SI industriels.

La Direction des systèmes d'information a pour mission de construire, exploiter, entretenir, assurer la cohérence et la pérennité des systèmes d'information de gestion et d'information aéroportuaire afin de garantir leur adéquation avec les besoins de chaque entité du groupe. Elle a notamment en charge les orientations en termes d'infrastructures techniques et applicatives de ces systèmes d'information et est garante de leur architecture globale, de leur cohérence d'ensemble ainsi que de leur robustesse.

La Direction des systèmes d'information propose la stratégie des systèmes d'information industriels qui relèvent, d'un point de vue opérationnel, des directions d'aéroport et de la direction de l'immobilier.

Les filiales, pour leur part, ont la responsabilité de leurs propres SI.

En plus de son rôle d'éditeur de solutions du SI, d'exploitant informatique et de maître d'ouvrage délégué sur le domaine télécom, la Direction des systèmes d'information joue aussi celui d'intégrateur pour satisfaire les besoins des différentes entités du Groupe ADP, en s'appuyant sur ses compétences propres, celles de la filiale Hub One, voire de compétences externes si nécessaire.

L'organisation autour des SI s'appuie sur les bonnes pratiques du management du système d'information ITIL (Information Technology Infrastructure Library pour Bibliothèque pour l'infrastructure des technologies de l'information), partagées progressivement par l'ensemble des parties prenantes. ITIL est un référentiel très large qui permet d'organiser un système d'information, d'améliorer son efficacité, d'en réduire les risques et d'augmenter la qualité des services informatiques fournis. Parallèlement, la certification ISO 9001 de la Direction des systèmes d'information a été renouvelée par l'audit qui s'est déroulé en juin 2016.

Le pilotage de la sécurité des SI (SSI) est sous la responsabilité de la Direction des systèmes d'information.

En 2016, la direction a fait évoluer son organisation en se dotant d'un département sécurité des systèmes d'informations dirigé par le responsable sécurité SI (RSSI) groupe [1]. La gouvernance SSI a également évolué avec la création d'un comité stratégique SSI (C3SI) présidé par le Directeur général exécutif qui s'ajoute au Comité Opérationnel de Sécurité des Systèmes d'Information (COSSI), ce dernier étant plus spécialement chargé de la coordination et de la mise en œuvre effective de la PSSI au sein du groupe.

Le RSSI, également Autorité Qualifiée pour la Sécurité des Systèmes d'Information (AQSSI) dans le cadre des missions d'opérateur d'importance vitale (OIV) d'Aéroports de Paris, propose la PSSI, assure le support à sa mise en œuvre et définit un dispositif d'évaluation de la maîtrise des risques.

La PSSI contribue au respect du code de bonne conduite pour la sécurité de l'information du Groupe ADP (COBOSI) (*cf. supra* « Les règles de déontologie, fondement du contrôle interne »).

La sécurité opérationnelle et la mise en œuvre de systèmes transverses améliorant la sécurité des SI relèvent des directions d'aéroport, de la direction de l'immobilier et des filiales pour ce qui les concerne. La Direction des systèmes d'information assure pour sa part la sécurité informatique des SI d'information de gestion et d'information aéroportuaire, et propose la politique de sécurité des systèmes d'information industriels.

En 2016, afin de répondre à la loi de programmation militaire (LPM), le Groupe ADP a procédé à l'identification de ses systèmes d'informations d'importance vitale (SIIV).

Le domaine des achats

La Direction des achats a pour objectifs principaux d'assurer la maîtrise des dépenses tout en garantissant l'excellence du niveau de service pour les clients d'Aéroports de Paris, et d'optimiser les coûts d'achats afin de contribuer à l'amélioration du coût total d'exploitation des différentes activités. La politique achats qu'elle propose se décline autour des trois axes majeurs que sont la qualité au meilleur prix et dans les meilleurs délais, la relation fournisseurs et les achats responsables.

L'entreprise s'est fixée comme ambition de sécuriser et d'optimiser le processus achats afin de maîtriser les risques de fraude et de surcoût, de contribuer à la performance collective par la réduction des délais de traitement, de sécuriser les consultations et la rédaction des marchés et le processus de commande et de favoriser les synergies au sein du groupe.

À cette fin, le domaine des achats s'organise autour de trois grandes fonctions : la fonction achats, la fonction approvisionnements dont la direction achats assure le pilotage, et la fonction support, qui comprend un pôle contrôle interne. La fonction achats repose sur une organisation matricielle autour d'acheteurs et de responsables achats présents dans les directions et assurant un relais local.

Les acheteurs porteurs d'expertise et de savoir-faire par famille d'achats, mettent en œuvre les procédures de consultation et de passation des marchés.

Dans la continuité des actions menées pour sécuriser le processus achats, la Direction des achats pilote le processus approvisionnements : rattachés à la Direction des achats, des pôles achats locaux, auxquels sont adjoints des approvisionneurs, assurent la couverture de l'ensemble du cycle de vie d'un produit ou service : de l'expression de besoin émise par le prescripteur au traitement des litiges sur facture.

Par conséquent, outre les acheteurs, les responsables des pôles achats locaux assurent la bonne application de la politique et de la stratégie achats dans les unités opérationnelles et fonctionnelles auxquelles ils sont affectés.

La fonction support, pour sa part, décrit, met en place et développe des processus, outils et ressources (référentiels, *reportings*) permettant de piloter et animer la performance achats. Dans ce cadre, le pôle contrôle interne est responsable de la cartographie des risques achats (opérationnel, juridique, financier, image) ainsi que du respect de la mise en œuvre et de l'animation du contrôle interne au sein de la direction. À ce titre, il veille à ce que les dispositifs portés par la direction tout au long du cycle d'achat lui permettent de maîtriser ses activités, et évalue ce niveau de maîtrise par la rédaction de tests (contrôles de deuxième niveau).

Afin de clarifier et harmoniser dans l'entreprise les pratiques et niveaux de service entre la fonction achats et les prescripteurs, des conventions de service sont contractées et revues chaque année entre la Direction des achats et les unités opérationnelles et directions fonctionnelles les plus significatives, permettant ainsi de couvrir plus de 95 % de l'activité achats. Les indicateurs qui figurent dans ces conventions, élaborés en collaboration avec les directions, sont intégrés dans le tableau de bord mensuel de la Direction des achats.

La Direction des achats s'appuie également sur une définition des processus et un corpus de procédures qui décrivent les responsabilités de chacun des acteurs (prescripteurs, acheteurs, responsables de pôle achats local, approvisionneurs, juristes, contrôleurs de gestion) pour sécuriser l'ensemble du processus achats/approvisionnements et garantir la traçabilité de toutes les transactions.

[1] *Pour ce point, le Groupe ADP comprend la société Aéroports de Paris, Aéroports de Paris Management, ADP Ingénierie, Hub One et Hub Safe.*

Elle s'appuie également sur des outils dématérialisés : SPARTACUS, plate-forme collaborative de pilotage des dossiers achats (suivi des échéances, des validations…) qui intègre un outil de gestion des consultations - SARDANE, outil de création automatique des marchés s'appuyant sur un fonds d'une centaine de trames standard - SIEL, plate-forme de signature électronique - PROVIGIS, plate-forme de collecte des documents à fournir au titre des contrats et ATHENA, outil permettant aux prescripteurs d'inscrire leurs expressions de besoin, qui sont ensuite validées dans l'outil CIDERAN par leurs responsables.

Compte tenu de l'extension de son périmètre d'intervention, la Direction des achats a lancé en juin 2015 la démarche de certification de son activité selon la norme ISO 9001 version 2015. Une phase de diagnostic et d'accompagnement s'est déroulée d'octobre 2015 à septembre 2016. Elle a permis le renforcement du suivi de la performance des processus intégrés au périmètre de certification (pilotage/métiers/supports). L'audit de certification s'est conclu favorablement en décembre 2016.

En matière de RSE, la démarche d'Aéroports de Paris, signataire du Pacte Mondial, vise à s'assurer de la conformité des pratiques de ses fournisseurs et prestataires avec les engagements pris en matière de droits humains et de conditions de travail. La Direction des achats, en association avec la Direction des ressources humaines, la Direction juridique et des assurances et la Direction de l'environnement et du développement durable, déploie des dispositifs à cette fin (clauses spécifiques dans les marchés, critères RSE d'appréciation des offres, audits sociaux pour certains marchés de services, etc.).

Par ailleurs, la Direction des achats est signataire de plusieurs documents engageants avec d'autres grands donneurs d'ordre, tels que la charte Relations fournisseur responsables (le Directeur de l'audit, responsable en matière de prévention de la fraude, assurant la fonction de médiateur fournisseurs et sous-traitants) ou encore le Pacte PME (Petites et Moyennes Entreprises). Dans le prolongement des principes définis par la charte, la Direction des achats a obtenu en mars 2014, pour trois ans, le label d'État « relations fournisseur responsables », attribué par un comité relevant du ministère de l'Économie, du Redressement productif et du Numérique.

Concernant le mode de passation des contrats et marchés, celui-ci est régi par les règles de la commande publique applicables à Aéroports de Paris en sa qualité d'entité adjudicatrice conformément à la directive 2014/25 du 26 février 2014 relative à la passation de marchés par des entités opérant dans les secteurs de l'eau, de l'énergie, des transports et des services postaux. Cette dernière directive a été transposée en droit français par l'ordonnance n° 2015-899 du 23 juillet 2015 et le décret 2016-360 du 25 mars 2016 relatifs aux marchés publics. Ces règles sont décrites dans le RGM – Règlement Général de passation des Marchés qui sera mis à jour.

Certains projets de marchés et contrats font l'objet d'un avis de la commission consultative des marchés (CCM) qui les examine, donne un avis et vérifie la conformité des procédures de passation de ces contrats et marchés aux lois et règlements applicables à Aéroports de Paris.

Les contrats soumis à l'examen de la CCM sont les marchés et les contrats ayant fait l'objet d'une procédure de publicité et de mise en concurrence préalables, dont le montant est supérieur à un seuil fixé par le Président-directeur général ainsi que les marchés dont le montant est inférieur à ce seuil, que le Président de la CCM décide d'inscrire à l'ordre du jour de la CCM, en concertation avec le Contrôleur général économique et financier.

Le Président de la CCM, en concertation avec le Contrôleur général économique et financier peut décider d'inscrire à l'ordre du jour pour avis ou pour information certains avenants aux marchés dans les conditions prévues par le règlement intérieur.

En outre, la CCM est informée annuellement :

- des marchés passés en application des accords-cadres présentés à son examen ;
- de l'utilisation des systèmes de qualification établis par Aéroports de Paris ;
- des conditions d'exécution des marchés qui lui ont été présentés lorsque ces marchés sont arrivés à leur terme ;
- de la politique poursuivie par Aéroports de Paris pour ses segments stratégiques d'achats et des grands principes guidant sa stratégie d'achat ;
- de la suite donnée aux recommandations qu'elle formule durant ses travaux ;
- des risques identifiés dans la cartographie des risques Groupe et des actions de maîtrise des risques en matière d'achat ainsi que des missions d'audit relatives aux achats.

Le domaine juridique

La Direction juridique et des assurances veille à garantir la sécurité juridique des actes et décisions pris par l'entreprise en assurant une mission de conseil juridique auprès de l'ensemble des directions et filiales du groupe. Elle propose et met en œuvre une politique d'assurance et une politique de gestion du patrimoine documentaire, et diffuse les procédures juridiques associées.

La Direction juridique et des assurances a pour mission de coordonner, animer et orienter globalement la fonction juridique au niveau du groupe, sous réserve des matières relevant du droit fiscal et de celles qui, hors le contentieux, relèvent du droit social. À ce titre elle coordonne l'action de tous les juristes du groupe, qui lui sont fonctionnellement rattachés, tout en exerçant certaines compétences qui restent centralisées. Ces juristes assurent l'interface entre la Direction juridique et des assurances et leur filiale. Tous les juristes (hors droit social et droit fiscal) de la société Aéroports de Paris ont été rattachés hiérarchiquement à la Direction juridique et des assurances en 2016. Dans le cadre de son rôle d'animation et de pilotage, et afin d'assurer une cohérence dans la gestion des affaires juridiques et une harmonisation dans la connaissance, la diffusion et l'application des règles de droit qui s'imposent au groupe, la Direction juridique et des assurances met à la disposition des collaborateurs un ensemble de données juridiques sur son site Intranet (synthèses de réglementation, notes d'analyse juridique, fiches de procédure, modèles de contrats ou de clauses, actes normatifs, lois et textes à caractère réglementaire). Par ailleurs, la diffusion de la culture juridique auprès des entités de l'entreprise est assurée par des formations appropriées.

La charte des juristes du réseau juridique décrit les règles de déontologie et les bonnes pratiques que chaque juriste de la société Aéroports de Paris membre du réseau juridique s'engage à observer.

L'innovation

Aéroports de Paris développe une démarche d'innovation ouverte, visant à identifier des entreprises innovantes pour développer de nouveaux services à ses clients et partenaires, améliorer la qualité de service dans ses aéroports pour renforcer sa compétitivité et se démarquer des autres grands aéroports internationaux.

L'entreprise s'est dotée d'une structure innovation transversale légère rattachée au Directeur Général Exécutif ; cette cellule dispose d'un budget en propre.

Elle identifie des thématiques d'innovation porteuses pour l'entreprise et mobilise à cette fin les acteurs sur des projets transversaux. En droite ligne avec les valeurs de l'entreprise et avec le plan stratégique, son objet s'inscrit, à court terme, dans la démarche d'accélération des processus d'innovation et, à moyen terme, dans une logique de développement de nouveaux *business models*.

Grâce à une approche collaborative et selon le mode « AGILE », la structure innovation définit des programmes d'innovation et expérimente des projets sur les trois grandes thématiques identifiées : l'infrastructure intelligente, les nouvelles mobilités et la robotique.

Elle promeut la culture de l'innovation au sein de l'entreprise et, en externe, l'image d'Aéroports de Paris comme entreprise innovante dans le cadre d'une logique d'innovation ouverte.

La mise en place des comités dits « sessions innovations » trimestriels permet de disposer d'un « cycle de l'innovation dynamique ». Ce dernier permet une revue des projets en cours à chacune de leurs étapes (émergence, expérimentation, bilan, déploiement), en vue d'arbitrer sur les suites à donner. Ce cycle s'appuie sur des correspondants au sein des différentes directions.

6.4 Le dispositif et les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatifs à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière

Les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière couvrent les processus de pilotage de l'organisation comptable et financière et d'alimentation des données comptables. Elles relèvent de la Direction finances, gestion et stratégie et de la direction des comptabilités, qui appartiennent au pôle finances, stratégie et administration.

Processus de pilotage de l'organisation comptable et financière

Organisation

La Direction finances, gestion et stratégie assure le pilotage stratégique et financier du groupe. Elle est garante de l'exécution du CRE, en cohérence avec le plan stratégique, pilote les principaux leviers de la régulation économique, assure des missions d'expertise financière et d'études prospectives, et est en charge de la communication financière. Elle fournit à la Direction générale et aux différentes directions des informations et des analyses financières leur permettant de piloter leur performance. Elle contribue à la fixation et au suivi d'objectifs financiers et à la détermination d'éventuelles actions correctrices en vue d'assurer la pérennité économique du groupe. Elle s'appuie sur une filière de contrôleurs de gestion (filière finances, gestion et stratégie) qu'elle anime.

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

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

Normes et procédures comptables

Le livre des procédures comptables regroupe principalement la présentation de la fonction comptable, les grands principes comptables ainsi que l'intégralité des notes et procédures comptables applicables à l'entreprise. Ces dernières sont revues régulièrement et actualisées en cas de modifications structurantes. Les facteurs de risques et les éléments de maîtrise mis en place y sont toujours intégrés.

Systèmes d'information

Les dispositifs et procédures s'appuient notamment sur un système d'information articulé autour des progiciels SAP pour les comptabilités générale et analytique, SAP BFC pour la consolidation et le *reporting*, et OBIEE pour la rédaction des tableaux de bord.

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

Outils de pilotage

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

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

Un nouveau processus de pilotage stratégique intégré, reposant sur la mise en avant de la stratégie comme outil de cadrage et d'orientation de l'exercice budgétaire ainsi que sur l'alignement entre le *reporting*, le budget et les objectifs du groupe a été mis en œuvre en 2016.

La Direction finances, gestion et stratégie pilote le référentiel de gestion analytique ; sa transcription dans les schémas de gestion de SAP/CO est effectuée par le pôle SI Gestion Finances de la Direction des systèmes d'information. Ce dernier produit les documents analytiques souhaités selon les axes (comptes régulés) et segments définis par l'entreprise et la Direction finances, gestion et stratégie, et les communique au Comex et aux directions concernées. Ces éléments font l'objet d'une revue analytique semestrielle dont les résultats sont communiqués aux commissaires aux comptes et aux directions concernées.

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

Processus opérationnels d'alimentation des comptes

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

Clôture des comptes, consolidation et informations de gestion

Le processus de clôture des comptes sociaux et consolidés repose sur un calendrier détaillé, diffusé à toutes les sociétés du périmètre consolidé de façon à assurer le respect des délais et la cohérence de la préparation des états financiers, avec toute la qualité attendue.

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

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

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

Communication financière

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

Deux procédures, portant l'une sur la communication et l'autre sur la communication financière du Groupe ADP, visent à garantir la fiabilité de l'information, notamment financière, et à s'assurer du respect par le groupe de ses obligations dans ce domaine.

Un calendrier annuel des principales obligations périodiques du groupe en matière de communication comptable, financière et vis-à-vis des actionnaires, est établi par la Direction juridique et des assurances et diffusé en interne. En complément, un calendrier annuel des publications financières réglementées périodiques est établi par la Direction finances, gestion et stratégie et publié auprès de l'AMF et sur le site du Groupe ADP.

Si, aujourd'hui, le Groupe ADP communique son information réglementée via un diffuseur agréé par l'AMF et que le principal canal de diffusion de la communication financière est son site Internet (www.parisaeroport.fr), le Groupe ADP utilise, en complément, un ou plusieurs médias sociaux (Twitter, Facebook...) dans le respect de la recommandation AMF publiée dans le guide de l'information permanente et de la gestion de l'information privilégiée [1]. Une mise à jour de la procédure sur la communication du Groupe ADP a été réalisée pour encadrer ces nouvelles pratiques et une charte d'utilisation a été diffusée auprès des mandataires sociaux.

7 La surveillance périodique du dispositif

La surveillance du dispositif de contrôle interne et de gestion des risques, permettant son amélioration continue, est assurée par la Direction de l'audit et par des structures externes telles que les commissaires aux comptes et d'autres organismes relevant, notamment, des services de l'État.

7.1 La Direction de l'audit

La Direction de l'audit a pour objectif de donner en toute indépendance à l'entreprise et au groupe une assurance raisonnable sur le degré de maîtrise de ses opérations, leur conformité aux lois et règlements et aux procédures internes mises en place, le respect des orientations stratégiques et des instructions de la Direction générale, et la fiabilité des informations financières. Lors des audits, elle s'assure que les risques significatifs (opérationnels, financiers, de conformité) sont pris en compte de manière appropriée et que toutes les conditions sont réunies pour sécuriser, fiabiliser, développer l'activité du groupe. À ce titre, elle entretient des relations étroites avec la Direction de la sûreté, du management des risques et de la conformité.

La Direction de l'audit est rattachée hiérarchiquement au Président-directeur général et rend compte au comité d'audit et des risques. Le Directeur de l'audit a attesté, lors de la séance du comité d'audit et des risques du 7 décembre 2016, avoir exercé son activité d'audit en toute indépendance. En outre, la direction est en relation avec les commissaires aux comptes qu'elle rencontre régulièrement. La direction a pour vocation d'intervenir dans tous les domaines d'activité de l'entreprise et de ses filiales. Elle met en œuvre le programme d'audit annuel validé par le Comex et examiné par le comité d'audit et des risques. Adhérente de l'IFACI (Institut Français de l'Audit et du Contrôle Internes), elle applique les normes internationales de la profession.

Les missions, pouvoirs et responsabilités de l'audit interne sont définis dans la charte de l'audit interne du groupe, à laquelle un code de déontologie de l'auditeur est annexé.

La certification IFACI, obtenue par la Direction de l'audit en 2008, a été renouvelée en 2014 ; l'audit de suivi réalisé en novembre 2016 a confirmé la certification.

La Direction de l'audit rend compte au Comex et au comité d'audit et des risques du suivi des plans d'actions des audits internes. Elle rend compte par ailleurs devant les mêmes instances du suivi des conclusions tirées des audits réalisés au sein d'Aéroports de Paris par des instances de contrôle et de surveillance externes (audits réalisés par les commissaires aux comptes, audits portant sur la sécurité informatique, sur la sécurité et la sûreté aéroportuaires, à l'exception des audits de systèmes de management).

S'inscrivant dans une démarche qualité, la Direction de l'audit adresse aux responsables des entités auditées un questionnaire d'évaluation des missions d'audit afin de déceler des pistes d'amélioration de son activité.

7.2 Les structures externes de contrôle

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

Par ailleurs, Aéroports de Paris est soumis à des contrôles spécifiques en raison de son caractère d'entreprise détenue majoritairement par l'État. Ainsi, la Cour des comptes, la Commission des affaires économiques de l'Assemblée nationale et du Sénat, le Contrôle général économique et financier, le Conseil général de l'environnement et du développement durable, notamment, exercent une surveillance dans les domaines financier, de gestion et de contrôle interne.

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

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

Elle fait aussi l'objet d'évaluations par les agences de notation financière, mentionnées dans le rapport de gestion 2016 – chapitre 3 – Risques et gestion des risques.

[1] *Position recommandation Guide de l'information permanente et de la gestion de l'information privilégiée DOC-2016-08.*

A3

RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LE RAPPORT DU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Aux Actionnaires,

En notre qualité de commissaires aux comptes de la société AÉROPORTS DE PARIS et en application des dispositions de l'article L. 225-235 du Code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur le rapport établi par le Président de votre société conformément aux dispositions de l'article L. 225-37 du Code de commerce au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2016.

Il appartient au Président d'établir et de soumettre à l'approbation du conseil d'administration un rapport rendant compte des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place au sein de la Société et donnant les autres informations requises par l'article L. 225-37 du Code de commerce, relatives notamment au dispositif en matière de gouvernement d'entreprise.

Il nous appartient :

- de vous communiquer les observations qu'appellent de notre part les informations contenues dans le rapport du Président concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière ; et
- d'attester que le rapport comporte les autres informations requises par l'article L. 225-37 du Code de commerce, étant précisé qu'il ne nous appartient pas de vérifier la sincérité de ces autres informations.

Nous avons effectué nos travaux conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France.

Informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière

Les normes d'exercice professionnel requièrent la mise en œuvre de diligences destinées à apprécier la sincérité des informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière contenues dans le rapport du Président. Ces diligences consistent notamment à :

- prendre connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière sous-tendant les informations présentées dans le rapport du Président ainsi que de la documentation existante ;
- prendre connaissance des travaux ayant permis d'élaborer ces informations et de la documentation existante ;
- déterminer si les déficiences majeures du contrôle interne relatif à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière que nous aurions relevées dans le cadre de notre mission font l'objet d'une information appropriée dans le rapport du Président.

Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas d'observation à formuler sur les informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques de la Société relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière contenues dans le rapport du Président du conseil d'administration, établi en application des dispositions de l'article L. 225-37 du Code de commerce.

Autres informations

Nous attestons que le rapport du Président du conseil d'administration comporte les autres informations requises par l'article L. 225-37 du Code de commerce.

Fait à Neuilly-Sur-Seine et Paris-La Défense, le 8 mars 2017

Les commissaires aux comptes

DELOITTE & ASSOCIÉS		ERNST & YOUNG Audit	
Thierry Benoît	Olivier Broissand	Jacques Pierres	Alban de Claverie

A4

RAPPORT FINANCIER ANNUEL

Le présent document de référence inclut le rapport financier annuel mentionné établi en application des articles L. 451-1-2 du Code monétaire et financier et 222-3 du Règlement général de l'AMF.

Les documents mentionnés à l'article 222-3 du règlement précité et les rubriques correspondantes du présent document de référence sont précisés ci-après.

Comptes sociaux annuels d'Aéroports de Paris : voir chapitre 20 du présent document de référence.

Comptes consolidés du groupe Aéroports de Paris : voir chapitre 20 du présent document de référence.

Rapport de gestion :

- analyse de la situation financière et du résultat : voir chapitres 9 et 10 du présent document de référence ;
- indications sur l'utilisation des instruments financiers par l'entreprise : voir les notes 9.1, 9.4 et 9.5 des comptes consolidés et la note 4.15 des comptes sociaux ;
- description des principaux risques et incertitudes : voir chapitre 4 du présent document de référence ;
- éléments susceptibles d'avoir une influence sensible en cas d'offre publique : voir sections des chapitres 14 « conseil d'administration », 15 « Rémunération des mandataires sociaux », 16 « Fonctionnement des organes d'administration de direction », 18 « Actionnariat de la Société » et « Changement de contrôle de la Société », 21 « Informations concernant le capital social » et « Dispositions statutaires » du présent document de référence.

Déclaration des personnes physiques qui assument la responsabilité du rapport financier annuel : voir chapitre 1 du présent document de référence.

Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels : voir chapitre 20 du présent document de référence.

Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés : voir chapitre 20 du présent document de référence.

Conception & réalisation LABRADOR +33 (0)1 53 06 30 80

GROUPE **ADP**

3950*
groupeadp.fr

1 rue de France
93290 Tremblay-en-France

Aéroports de Paris Société anonyme au capital de 296 881 806 euros - SIREN 552 016 628 RCS Bobigny - N° TVA intracommunautaire FR 33 552 016 628
(*) 0,34€ TTC/minute depuis un poste fixe en France métropolitaine, surcoût éventuel lié à votre opérateur non compris.
Imprimerie intégrée du Groupe ADP - 01 49 75 62 71 - Dépôt légal - mars 2017 - N° 05780 - ***IMPRIM'VERT***
Photo : © Groupe ADP/Alain Leduc - **ISSN 2498-3500**