



**DOCUMENT DE RÉFÉRENCE**  
**ET RAPPORT FINANCIER ANNUEL**

2017

## CHIFFRES CLÉS 2017



NOMBRE DE PASSAGERS DANS  
LES AÉROPORTS PARISIENS

**101,5 MPAX**



NOMBRE DE PASSAGERS  
DANS LE GROUPE ADP

**228,2 MPAX**



NOMBRE D'AÉROPORTS  
GÉRÉS DANS LE MONDE

**26**



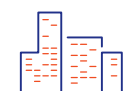
CA / PAX

**18,2 €**



SURFACES  
COMMERCIALES

**58 150 m<sup>2</sup>**



SURFACES IMMOBILIÈRES  
DÉVELOPPÉES EN 2017

**145 100 m<sup>2</sup>**



CHIFFRE  
D'AFFAIRES

**3 617 M€**



EBITDA

**1 567 M€**



RÉSULTAT NET  
PART DU GROUPE

**571 M€**



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



# 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, 93 290 Tremblay-en-France, ainsi que sur les sites Internet d'Aéroports de Paris ([www.groupeadp.fr](http://www.groupeadp.fr)) et de l'Autorité des marchés financiers (AMF) ([www.amf-france.org](http://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 2016, ainsi que le rapport des Commissaires aux comptes y afférent, figurant au chapitre 20 du document de référence d'Aéroports de Paris déposé auprès de l'AMF le 31 mars 2017 sous le numéro D.17-0288 (le « document de référence 2016 ») ;
- ◆ les comptes consolidés et annuels d'Aéroports de Paris relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2015, ainsi que le rapport des Commissaires aux comptes y afférent, figurant au chapitre 20 du document de référence d'Aéroports de Paris déposé auprès de l'AMF le 31 mars 2016 sous le numéro D.16-0248 (le « document de référence 2015 ») ;
- ◆ l'examen de la situation financière et du résultat d'Aéroports de Paris pour les exercices clos les 31 décembre 2015 et 2016 figurant respectivement au chapitre 9 des documents de référence 2015 et 2016 ;
- ◆ les rapports des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés au titre des exercices clos les 31 décembre 2015 et 2016 figurant en annexe 1 des documents de référence 2015 et 2016.



Le présent document de référence a été déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 6 avril 2018, 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.

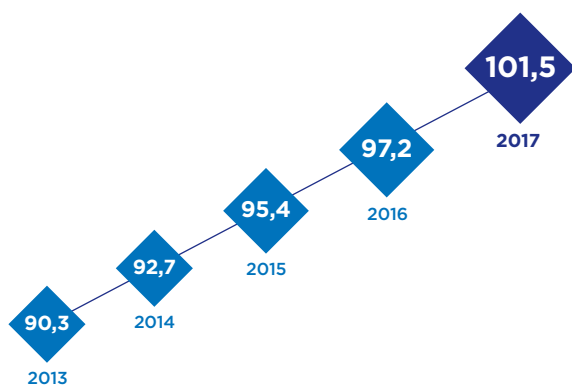
# PROFIL DU GROUPE ADP

## 26 AÉROPORTS GÉRÉS À TRAVERS LE MONDE

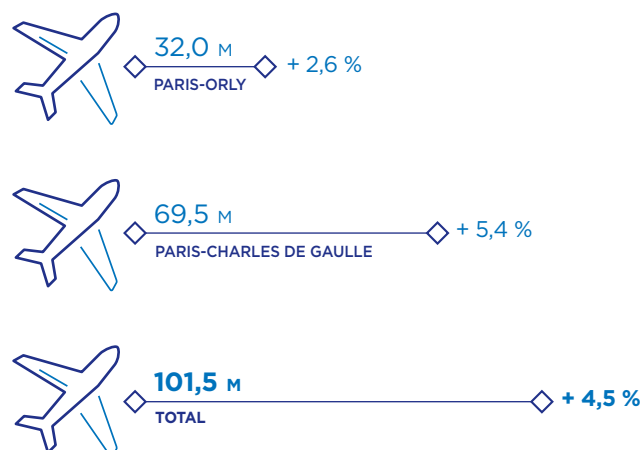


\* Pour mémoire, TAV Airports a remporté la concession des 3 aéroports en Arabie Saoudite : Yanbu, Qassim et Hail le 8 juin 2017.

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



### PASSAGERS PAR PLATE-FORME PARISIENNE EN 2017 (en millions)

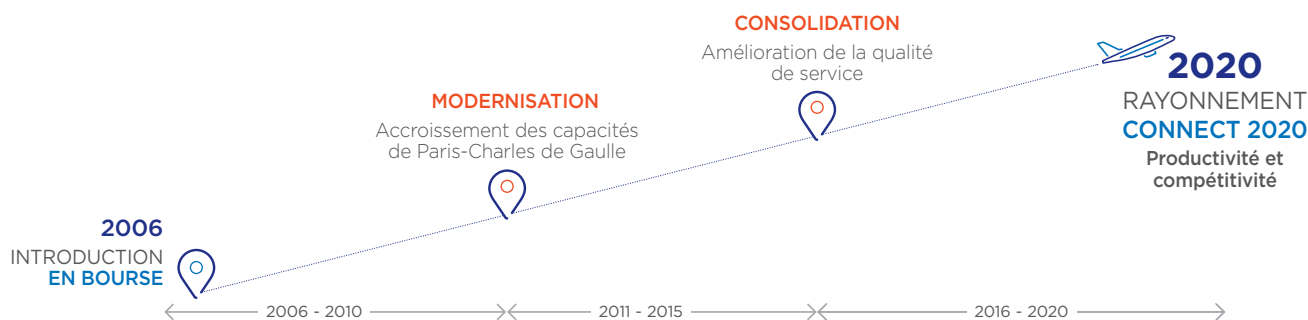






# STRATÉGIE DU GROUPE ADP

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



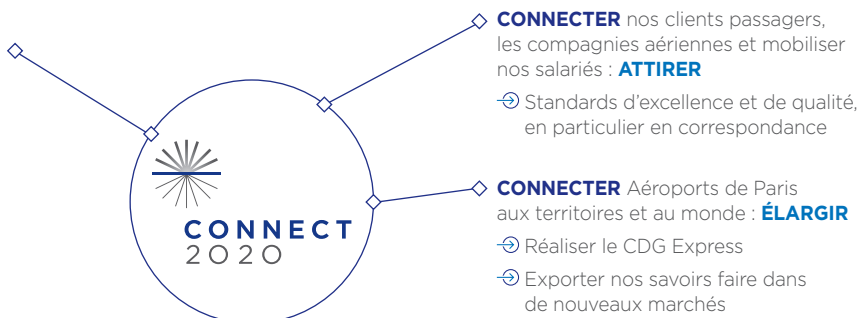
## CONNECT 2020 LE PLAN STRATÉGIQUE 2016-2020 AU SERVICE DE NOTRE AMBITION

### CONNECTER

nos infrastructures parisiennes :

#### OPTIMISER

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



### ÊTRE UN GROUPE LEADER

DE LA CONCEPTION, LA CONSTRUCTION ET L'EXPLOITATION DES AÉROPORTS



OPTIMISER



ATTIRER



ÉLARGIR



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

« 2017 a été une année de transformation du Groupe ADP tant à Paris qu'à l'international.

Le trafic de Paris Aéroport a atteint 101,5 millions de passagers en 2017, dépassant pour la première fois le seuil symbolique des 100 millions de passagers, tiré par la croissance du trafic long courrier. L'année 2017 a vu se concrétiser, à Paris, des projets structurants pour le développement du Groupe ADP avec en particulier la validation d'étapes majeures pour le projet CDG Express et la signature d'un important contrat avec FedEx. Elle a également vu le déploiement de la stratégie du Groupe ADP sur le plan international avec le renforcement de sa présence au capital de TAV Airports ayant pour conséquence son intégration globale dans les comptes du groupe au 2<sup>nd</sup> semestre et avec la signature du contrat portant sur le renforcement de la participation en Jordanie dont l'opération se clôturera très prochainement. Ces projets sont des opportunités de croissance et de création de valeur pour les années à venir.

Le chiffre d'affaires progresse en 2017 de 670 millions d'euros à 3 617 millions d'euros et l'EBITDA atteint 1 567 millions d'euros. Le résultat net part du Groupe est en croissance de 136 millions d'euros, à 571 millions d'euros, et permet de proposer un dividende de 3,46 euros par action à la prochaine assemblée générale.

En 2018, sur la base d'une hypothèse de croissance du trafic comprise entre 2,5 % et 3,5 % pour Paris Aéroport et entre 10 % et 12 % pour TAV Airports par rapport à 2017, l'EBITDA consolidé est attendu en hausse de 10 à 15 %, hors effets de périmètre qui pourraient survenir en 2018. Hors intégration globale de TAV Airports, l'EBITDA du Groupe ADP est attendu en hausse de 2,5 % à 3,5 %. Pour mémoire, TAV Airports attend une croissance de son EBITDA entre 5% et 7% en 2018 par rapport à 2017. Le Groupe ADP maintiendra en 2018 un taux de distribution de 60 % du résultat net part du Groupe. »

# SOMMAIRE

<b>01</b>	<b>PERSONNES RESPONSABLES DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE ET DU RAPPORT FINANCIER ANNUEL <sup>[RFA]</sup></b>	<b>7</b>	<b>09</b>	<b>EXAMEN DE LA SITUATION FINANCIÈRE ET DU RÉSULTAT <sup>[RFA]</sup></b>	<b>89</b>
1.1	Responsable du document de référence et du rapport financier annuel 2017	7	9.1	Chiffres clés	90
1.2	Attestation du responsable	7	9.2	Analyse des résultats 2017	90
			9.3	Faits marquants de l'exercice 2017	96
<b>02</b>	<b>CONTRÔLEURS LÉGAUX DES COMPTES</b>	<b>8</b>	<b>10</b>	<b>TRÉSORERIE ET CAPITAUX <sup>[RFA]</sup></b>	<b>101</b>
2.1	Commissaires aux comptes titulaires au titre de l'exercice 2017	8	10.1	Capitaux propres	101
2.2	Commissaires aux comptes suppléants au titre de l'exercice 2017	8	10.2	Flux de trésorerie	101
			10.3	Financement	103
			10.4	Gestion des risques financiers	103
			10.5	Engagements du Groupe	103
<b>03</b>	<b>INFORMATIONS FINANCIÈRES SÉLECTIONNÉES</b>	<b>9</b>	<b>11</b>	<b>RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT, BREVETS ET LICENCES</b>	<b>104</b>
3.1	Contribution du groupe TAV Airports dans le compte de résultat du Groupe ADP sur le second semestre de l'année 2017	10	11.1	Recherche et développement	104
3.2	Comptes consolidés 2017	11	11.2	Marques, brevets et licences	104
3.3	Endettement financier	12			
<b>04</b>	<b>FACTEURS DE RISQUES</b>	<b>13</b>	<b>12</b>	<b>INFORMATIONS SUR LES TENDANCES</b>	<b>105</b>
4.1	Introduction	13	12.1	Événements récents	105
4.2	Le dispositif de gestion des risques et de contrôle interne	14	12.2	Perspectives	105
4.3	Facteurs de risques	18			
<b>05</b>	<b>INFORMATIONS CONCERNANT LA SOCIÉTÉ</b>	<b>29</b>	<b>13</b>	<b>PRÉVISIONS DE BÉNÉFICE</b>	<b>106</b>
5.1	Informations	29	13.1	Prévisions sur la période 2016-2020	106
5.2	Historique de la Société	30	13.2	Prévisions du Groupe en 2018	107
5.3	Investissements	33	13.3	Rapport des commissaires aux comptes sur les prévisions de bénéfice relatives à l'exercice 2018	107
<b>06</b>	<b>APERÇU DES ACTIVITÉS</b>	<b>37</b>	<b>14</b>	<b>ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION GÉNÉRALE</b>	<b>108</b>
6.1	Présentation de l'activité	37	14.1	Conseil d'administration <sup>[RFA]</sup>	108
6.2	Présentation du marché	42	14.2	Renseignements personnels concernant les membres du conseil d'administration	112
6.3	Description des plates-formes parisiennes détenues ou gérées directement par le Groupe ADP	49			
6.4	Description des activités par segment	59	<b>15</b>	<b>RÉMUNÉRATION ET AVANTAGES DES DIRIGEANTS</b>	<b>113</b>
<b>07</b>	<b>ORGANIGRAMME</b>	<b>85</b>	15.1	Rémunération des mandataires sociaux	113
7.1	Organigramme simplifié du Groupe au 31 décembre 2017	85	15.2	Rémunérations versées aux administrateurs	116
			15.3	Rémunérations versées aux censeurs	117
			15.4	Actions de la Société détenues par les administrateurs et censeurs	117
			15.5	Rémunération des membres du comité exécutif	117
<b>08</b>	<b>PROPRIÉTÉS IMMOBILIÈRES ET ÉQUIPEMENTS</b>	<b>87</b>			
8.1	Propriétés immobilières et équipements	87			
8.2	Contraintes environnementales	88			

Les éléments du rapport financier annuel sont identifiés à l'aide du pictogramme <sup>[RFA]</sup>

<b>16</b>	<b>FONCTIONNEMENT DES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION</b>	<b>118</b>	<b>21</b>	<b>INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES CONCERNANT LE CAPITAL SOCIAL ET DISPOSITIONS STATUTAIRES <sup>[RFA]</sup></b>	<b>271</b>
16.1	Fonctionnement des organes d'administration et de direction <sup>[RFA]</sup>	118	21.1	Informations concernant le capital social	271
16.2	Fonctionnement des comités associés au conseil d'administration	123	21.2	Dispositions statutaires	275
16.3	Régime de gouvernement d'entreprise - Adhésion aux principes de gouvernance	126	<b>22</b>	<b>CONTRATS IMPORTANTS</b>	<b>277</b>
<b>17</b>	<b>INFORMATIONS SOCIALES, ENVIRONNEMENTALES ET SOCIÉTALES</b>	<b>127</b>	<b>23</b>	<b>INFORMATIONS PROVENANT DE TIERS, DÉCLARATIONS D'EXPERTS ET DÉCLARATIONS D'INTÉRÊTS</b>	<b>278</b>
17.1	Informations sociales	128	<b>24</b>	<b>DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC</b>	<b>279</b>
17.2	Indicateurs sociaux du Groupe	136	<b>25</b>	<b>INFORMATIONS SUR LES PARTICIPATIONS</b>	<b>281</b>
17.3	La politique de responsabilité sociétale d'entreprise (RSE) d'Aéroports de Paris	137	<b>A1</b>	<b>ANNEXE 1 RAPPORT SPÉCIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS RÉGLEMENTÉS</b>	<b>282</b>
17.4	Informations environnementales	138	<b>A2</b>	<b>ANNEXE 2 RAPPORT SUR LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE</b>	<b>307</b>
17.5	Informations sociétales	146	<b>A3</b>	<b>ANNEXE 3 RAPPORT FINANCIER ANNUEL</b>	<b>334</b>
17.6	Note méthodologique du reporting social, sociétal et environnemental	149			
<b>18</b>	<b>PRINCIPAUX ACTIONNAIRES</b>	<b>153</b>			
18.1	Actionnariat de la Société <sup>[RFA]</sup>	153			
18.2	Changement de contrôle de la Société	155			
18.3	Pacte d'actionnaires	155			
<b>19</b>	<b>OPÉRATIONS AVEC LES APPARENTÉS</b>	<b>157</b>			
19.1	Relations avec l'État et les autorités administratives	157			
19.2	Relations avec des apparentés	158			
<b>20</b>	<b>INFORMATIONS FINANCIÈRES CONCERNANT LE PATRIMOINE, LA SITUATION FINANCIÈRE ET LES RÉSULTATS <sup>[RFA]</sup></b>	<b>159</b>			
20.1	Comptes consolidés du Groupe ADP au 31 décembre 2017	160			
20.2	Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	230			
20.3	Comptes sociaux et annexes d'Aéroports de Paris SA au 31 décembre 2017	235			
20.4	Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels	264			
20.5	Informations financières pro forma	267			
20.6	Informations financières intermédiaires	269			
20.7	Politique de distribution des dividendes	269			
20.8	Procédures judiciaires et d'arbitrage	269			
20.9	Changement significatif de la situation financière ou commerciale depuis le 31 décembre 2017	270			





01

# PERSONNES RESPONSABLES DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE ET DU RAPPORT FINANCIER ANNUEL <sup>RFA</sup>

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.

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

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

## 1.1 RESPONSABLE DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE ET DU RAPPORT FINANCIER ANNUEL 2017

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

## 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.

Le Président-directeur général

**Augustin de Romanet**





## CONTRÔLEURS LÉGAUX DES COMPTES

### 2.1 COMMISSAIRES AUX COMPTES TITULAIRES AU TITRE DE L'EXERCICE 2017

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 à l'assemblée générale des actionnaires du 18 mai 2015<sup>1</sup>.

**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 2017

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.

<sup>1</sup> Antérieurement, les cabinets Ernst & Young et Autres et Ernst & Young Audit, membres du réseau international EY, étaient respectivement Commissaires aux comptes de 2009 à 2014 et de 2003 à 2008.





## INFORMATIONS FINANCIÈRES SÉLECTIONNÉES

<b>3.1 CONTRIBUTION DU GROUPE TAV AIRPORTS DANS LE COMPTE DE RÉSULTAT DU GROUPE ADP SUR LE SECOND SEMESTRE DE L'ANNÉE 2017</b>	<b>10</b>	<b>3.2 COMPTES CONSOLIDÉS 2017</b>	<b>11</b>
		Compte de résultat consolidé résumé	11
		Bilan consolidé résumé	11
		Flux de trésorerie consolidé résumé	11
		<b>3.3 ENDETTEMENT FINANCIER</b>	<b>12</b>

Les comptes consolidés du Groupe ADP au titre des exercices clos le 31 décembre 2017, le 31 décembre 2016 et le 31 décembre 2015 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 CONTRIBUTION DU GROUPE TAV AIRPORTS DANS LE COMPTE DE RÉSULTAT DU GROUPE ADP SUR LE SECOND SEMESTRE DE L'ANNÉE 2017

À la suite de l'intégration globale de TAV Airports à compter du 7 juillet 2017, la contribution du groupe TAV Airports aux résultats du Groupe ADP est répartie comme suit :

<i>(en millions d'euros)</i>	<b>2017</b>
Chiffre d'affaires	616
EBITDA	280
Dotations aux amortissements	(143)
Quote-part de résultat des entreprises mises en équivalence opérationnelles	11
Résultat opérationnel courant	149
Résultat opérationnel	149
Résultat financier	(60)
Résultat avant impôt	88
Impôts sur les résultats	(19)
Résultat net	70
<b>Résultat net part du groupe</b>	<b>29</b>

Le compte de résultat du Groupe ADP *pro forma* de l'année 2017 est présenté au chapitre 20.5.1.

## 3.2 COMPTES CONSOLIDÉS 2017

Les comptes consolidés des années 2017, 2016 et 2015 se présentent comme suit. Afin de faciliter la lecture et la compréhension de la performance du groupe en 2016 par rapport à 2015, des comptes retraités<sup>1</sup> segmentés 2015 ont été établis lors de l'exercice 2016.

### Compte de résultat consolidé résumé

(en millions d'euros)	2017 <sup>1</sup>	2016	2015 retraité
Chiffre d'affaires <sup>2</sup>	3 617	2 947	2 935
EBITDA <sup>3</sup>	1 567	1 195	1 191
Résultat opérationnel courant (yc MEE opérationnelles) <sup>4</sup>	1 030	664	791
Résultat opérationnel (yc MEE opérationnelles)	1 052	696	791
<b>Résultat net part du groupe</b>	<b>571</b>	<b>435</b>	<b>430</b>

<sup>1</sup> Y compris intégration globale de TAV Airports sur le 2<sup>nd</sup> semestre 2017.

<sup>2</sup> Produits des activités ordinaires.

<sup>3</sup> Résultat opérationnel courant hors mises en équivalence opérationnelles majoré des dotations aux amortissements et des dépréciations d'immobilisations nettes de reprises.

<sup>4</sup> 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.

03

### Bilan consolidé résumé

(en millions d'euros)	2017	2016	2015 retraité
Actifs non courants	11 139	8 106	7 977
Actifs courants	3 137	2 476	2 447
<b>TOTAL ACTIF</b>	<b>14 276</b>	<b>10 592</b>	<b>10 448</b>
Capitaux propres	4 577	4 284	4 125
Passifs non courants	6 983	5 060	5 252
Passifs courants	1 859	1 241	1 064
<b>TOTAL CAPITAUX PROPRES ET PASSIF</b>	<b>14 276</b>	<b>10 592</b>	<b>10 448</b>

### Flux de trésorerie consolidé résumé

(en millions d'euros)	2017	2016	2015 retraité
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles	1 270	875	987
Flux de trésorerie utilisés pour les activités d'investissement	(888)	(624)	(416)
Flux de trésorerie provenant des activités de financement	(114)	(327)	(101)
<b>Variation de la trésorerie</b>	<b>254</b>	<b>(76)</b>	<b>470</b>
Trésorerie d'ouverture	1 656	1 732	1 262
Trésorerie de clôture	1 910	1 656	1 732

<sup>1</sup> Y compris intégration globale de Média Aéroports de Paris, précédemment comptabilisé en mise en équivalence opérationnelle.

### 3.3 ENDETTEMENT FINANCIER

(en millions d'euros)	2017	2016	2015 retraité
Dettes financières	5 911	4 484	4 483
Instruments financiers dérivés passif	54	20	19
<b>Endettement financier brut</b>	<b>5 965</b>	<b>4 504</b>	<b>4 501</b>
Instruments financiers dérivés actif	(27)	(91)	(96)
Créances et comptes-courants sur des entreprises mises en équivalence	(90)	(58)	(55)
Trésorerie et équivalents de trésorerie	(1 912)	(1 657)	(1 734)
Liquidités soumises à restriction <sup>1</sup>	(189)	-	-
Dette liée à l'option de vente des minoritaires	50	11	11
<b>Endettement financier net</b>	<b>3 797</b>	<b>2 709</b>	<b>2 627</b>
Endettement financier net/EBITDA	2,42	2,27	2,21
Endettement financier net/Capitaux propres (gearing)	70 %	63 %	64 %

<sup>1</sup> La part courante des emprunts bancaires intègre notamment les emprunts bancaires de TAV Tunisia. N'ayant pas respecté les conventions de financement du fait de ses difficultés actuelles suite aux événements ayant eu lieu en Tunisie en 2015, les emprunts bancaires de TAV Tunisia sont présentés en dettes exigibles pour un montant de 342 millions d'euros au 31 décembre 2017.



04

## FACTEURS DE RISQUES

<b>4.1 INTRODUCTION</b>	<b>13</b>	<b>4.3 FACTEURS DE RISQUES</b>	<b>18</b>
<b>4.2 LE DISPOSITIF DE GESTION DES RISQUES ET DE CONTRÔLE INTERNE</b>	<b>14</b>	Risques stratégiques	18
Dispositif global	14	Risques liés aux activités du groupe	22
Dispositifs de contrôle interne et gestion des risques relatifs à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière	16	Risques juridiques	24
		Risques management organisation	24

### 4.1 INTRODUCTION

Aéroports de Paris exerce ses activités dans le cadre juridique du décret n° 2005-828 du 20 juillet 2005 relatif à la société Aéroports de Paris pris en application de la loi n° 2005-357 du 20 avril 2005 relative aux aéroports. Ses missions s'inscrivent dans le cadre du Contrat de Régulation Économique (CRE), conformément aux articles L. 6325-2 du Code des transports et R. 224-4 du Code de l'aviation civile.

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

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

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

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

Ainsi, ces risques, ou encore d'autres risques non identifiés à ce jour, ou considérés comme non significatifs par le groupe, pourraient avoir un effet défavorable sur son activité, sa situation financière et/ou ses résultats.

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

## 4.2 LE DISPOSITIF DE GESTION DES RISQUES ET DE CONTRÔLE INTERNE

### Dispositif global

#### Une démarche globale

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

#### Gouvernance et périmètre des dispositifs

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

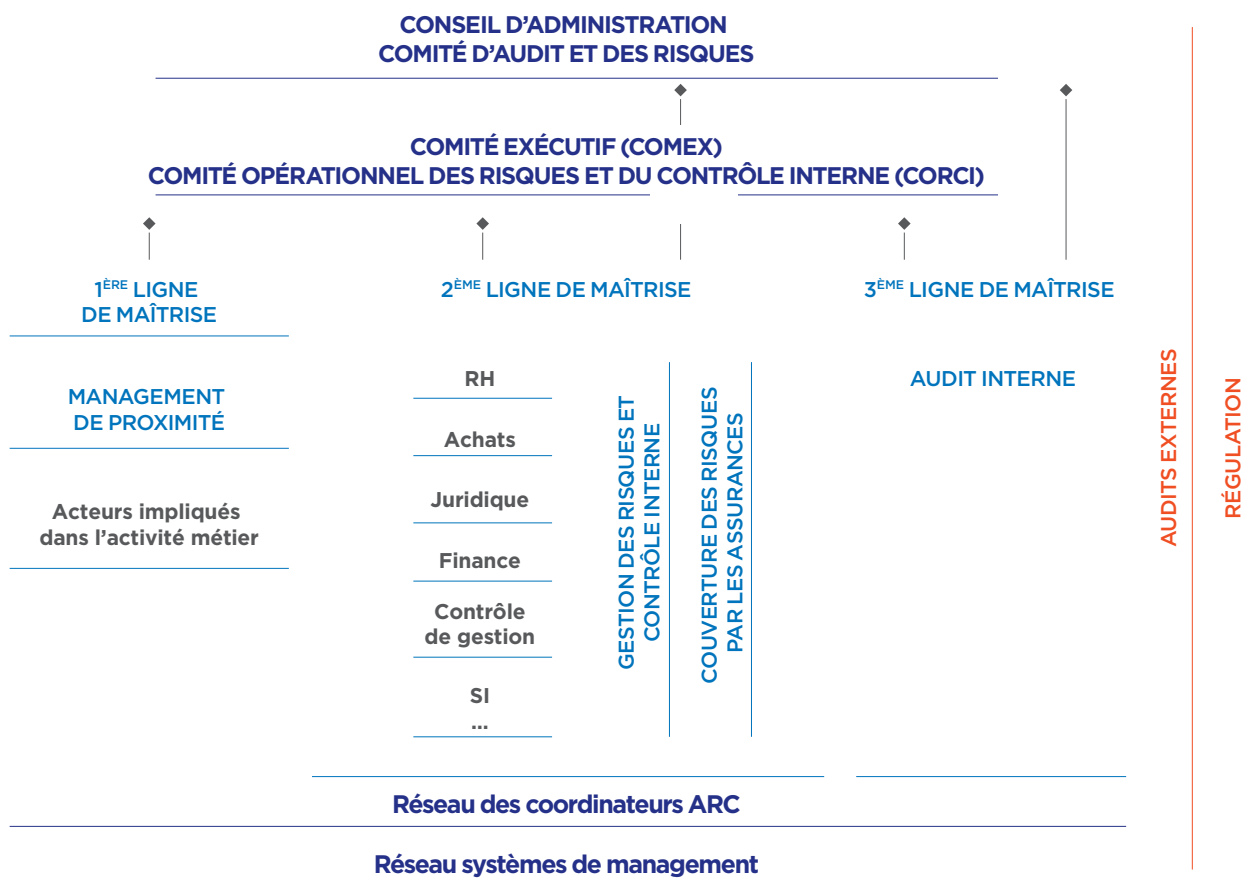
Elle s'appuie sur :

- ◆ le conseil d'administration, qui détermine les orientations de l'activité de la société Aéroports de Paris et veille à leur mise en œuvre (article 16 des statuts) ;

- ◆ le comité d'audit et des risques, qui aide le conseil d'administration à assurer le suivi de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques (ses attributions sont précisées dans le règlement intérieur du conseil d'administration d'Aéroports de Paris) ;
- ◆ le comité exécutif (Comex), présidé par le Président-directeur général, qui participe au pilotage opérationnel et stratégique du Groupe ADP et débat de tout sujet relatif à sa bonne marche ;
- ◆ le comité opérationnel des risques et du contrôle interne (CORCI) qui réunit les Directeurs des entités ;
- ◆ le réseau des coordinateurs « Audit gestion des risques contrôle interne » (ARC) nommés dans chaque entité<sup>1</sup> du groupe ;
- ◆ le réseau « Systèmes de management ».

Elle repose sur le modèle des « trois lignes de maîtrise des activités » préconisé par l'IFACI (Institut français de l'audit et du contrôle interne) et l'AMRAE (Association pour le management des risques et des assurances de l'Entreprise).

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



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



## Description du dispositif de gestion des risques et de contrôle interne

### Fondements du dispositif

- ◆ Deux chartes encadrent le dispositif global au sein du groupe. Elles portent sur :
  - ◆ la gestion des risques et du contrôle interne : la charte indique que le groupe applique les dispositions du cadre de référence publié par l'Autorité des marchés financiers (AMF) en 2007 et actualisé en juillet 2010,
  - ◆ l'audit interne : la charte est fondée sur les normes internationales et le code de déontologie de l'audit interne qui sont diffusés en France par l'Institut français de l'audit et du contrôle interne (IFACI) et qui constituent le cadre de référence international de l'audit interne.
- ◆ Un référentiel de gestion des risques, décrivant la méthodologie, est en cours d'actualisation et complète le dispositif.
- ◆ L'éthique et la compliance sont, pour le Groupe ADP, un véritable levier de confiance pour l'ensemble de ses parties prenantes. Aussi, le Groupe ADP les a posées comme principes de gouvernance. Portées par la Direction générale et destinées à guider les comportements de travail de l'ensemble des collaborateurs, elles sont décrites dans le paragraphe du chapitre 17 « L'engagement éthique du Groupe ADP ».

### La gestion des risques

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

Afin que l'ensemble des parties prenantes du groupe disposent d'une vision globale, concertée et partagée des risques, une cartographie est actualisée annuellement. Elle permet d'identifier les risques majeurs, de les hiérarchiser, de les traiter et d'assurer le suivi des actions identifiées dans ce cadre. Les risques sont hiérarchisés en fonction de leur criticité, compte tenu des éléments de maîtrise existants. Les risques majeurs et les risques dits inacceptables<sup>1</sup> sont traités en priorité. Après avoir été revue en comité opérationnel des risques et du contrôle interne (CORCI), la cartographie est soumise au Comex puis présentée au comité d'audit et des risques et au conseil d'administration.

### La continuité d'activité et la gestion de crise

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

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

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

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

### Le contrôle interne

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

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

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

### Les systèmes de management

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

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

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

### La surveillance périodique du dispositif

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

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

### Les incidents majeurs

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

### L'audit interne

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

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

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

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

04

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

Il est rendu compte à ces mêmes instances des suivis :

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

### Les structures externes de contrôle

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

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

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

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

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

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

### Comitologie et acteurs

#### Comitologie

Les dispositifs s'appuient sur :

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

- ◆ le COE, portant sur le périmètre des filiales et participations, qui examine les décisions d'investissements et de désinvestissement réalisés par l'ensemble des filiales et participations.

### Acteurs

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

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

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

### Organisation

La Direction finances, gestion et stratégie assure le pilotage stratégique et financier du groupe. Elle est garante de l'exécution du CRE, en cohérence avec le plan stratégique, pilote les principaux leviers de la régulation économique, assure des missions d'expertise financière et d'études prospectives, et est en charge de la communication financière. Elle fournit à la Direction générale et aux différentes directions et filiales des informations et des analyses financières leur permettant de piloter leur performance. Elle contribue à la fixation et au suivi d'objectifs financiers et à la détermination d'éventuelles actions correctrices en vue d'assurer la pérennité économique du groupe. Elle s'appuie sur une filière de contrôleurs de gestion (filière finances, gestion et stratégie) dont elle assure l'animation.

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

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

### Méthodologie et outils

- ◆ Processus opérationnels d'alimentation des comptes

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

- ◆ Systèmes d'information

Les dispositifs et procédures s'appuient notamment sur un Système d'information articulé autour des progiciels SAP pour les comptabilités générale et analytique, SAP BFC pour la consolidation et le *reporting*, et OBIEE pour la rédaction des tableaux de bord.

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

## Clôture des comptes, consolidation et informations de gestion

Le processus de clôture des comptes sociaux et consolidés repose sur un calendrier détaillé, diffusé à toutes les sociétés du périmètre consolidé de façon à assurer le respect des délais et la cohérence de la préparation des états financiers.

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

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

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

### Reporting et suivi de l'information financière

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

En 2017, à compter de la clôture de février, a été introduit le *rolling forecast*, uniquement sur le compte de résultat, deux reprévisions annuelles étant effectuées sur les investissements. Cet outil permet une actualisation mensuelle de la prévision du point de sortie au 31 décembre, en fonction des dernières données réelles disponibles. Il permet de fiabiliser les prévisions financières et d'optimiser le pilotage financier de l'entreprise.

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

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

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

### Communication financière

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

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

Le Groupe ADP communique son information réglementée *via* un diffuseur agréé par l'AMF. Son principal canal de diffusion de la communication financière est son site Internet ([www.groupeadp.fr](http://www.groupeadp.fr)), complété par un ou plusieurs médias sociaux (Twitter, Facebook,...) dans le respect de la recommandation AMF publiée dans le guide de l'information permanente et de la gestion de l'information privilégiée<sup>1</sup>. Les mandataires sociaux ont été destinataires d'une charte d'utilisation de la procédure de communication financière actuelle. Une harmonisation des pratiques de communication financière de TAV Airports avec celles du Groupe ADP est en cours.

### Politique générale d'assurance du groupe

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

### Responsabilité civile

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

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

### Dommages aux biens et risques de construction

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

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

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

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

<sup>1</sup> Guide de l'information permanente et de la gestion de l'information privilégiée DOC-2016-08.

## Principales polices bénéficiant directement aux filiales de la Société

Des polices de responsabilité civile professionnelle ont été souscrites pour le compte d'ADP Ingénierie, Aéroports de Paris Management (dénommée

ADP International à compter du 29 juin 2017), Hub One et Hub Safe (jusqu'au 29 septembre 2017 pour cette dernière <sup>1</sup>), à l'effet de couvrir leurs activités opérées, selon les cas, en France ou à l'étranger.

## 4.3 FACTEURS DE RISQUES

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

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

CATÉGORIE DE RISQUES	FACTEURS DE RISQUES
<b>Risques stratégiques</b>	Risques liés à la régulation économique Risques liés à l'environnement concurrentiel Risques liés à la structure du portefeuille clients Risques à l'international Risques liés aux investissements d'aménagements et de capacités Risques liés à l'éthique et la compliance Risques liés aux effets du changement climatique
<b>Risques liés aux activités du groupe</b>	Risques liés à la sûreté Risques liés à la sécurité aéroportuaire Risques liés à la sécurité des personnes et des biens Risques liés aux revenus des commerces Risques liés à la maintenance du patrimoine
<b>Risques juridiques</b>	Risques liés aux évolutions réglementaires
<b>Risques management organisation</b>	Risques liés aux ressources humaines Risques liés à la protection de l'information et aux systèmes d'information
<b>Risques financiers</b>	Risque de crédit Risque de liquidité Risque de marché

## Risques stratégiques

### Risques liés à la régulation économique

IDENTIFICATION DU RISQUE	SUIVI ET GESTION DU RISQUE
<p>Les missions de la société Aéroports de Paris s'inscrivent dans le cadre du Contrat de Régulation Économique (CRE), conformément aux articles L. 6325-2 du Code des transports et R. 224-4 du Code de l'aviation civile.</p> <p>Le CRE 2016-2020, a été signé avec l'État le 31 août 2015. Le plafond d'évolution des redevances aéroportuaires tient compte notamment de prévisions de coûts, de recettes, d'investissements ainsi que d'objectifs de qualité de service. La réglementation prévoit que l'exploitant d'aéroports reçoive, sur le périmètre régulé, une juste rémunération des capitaux investis, appréciée au regard du coût moyen pondéré de son capital.</p> <p>Cependant aucune assurance ne peut être donnée quant aux taux de redevances que l'État l'autorisera à appliquer au-delà de 2020. En outre, en cas de circonstances induisant un bouleversement de l'économie du contrat, le CRE pourrait être révisé ou résilié de manière anticipée.</p> <p>De surcroît, certaines décisions tarifaires pourraient faire l'objet de recours en annulation. En cas de succès ou de confirmation, les résultats du groupe pourraient être au moins temporairement altérés. Voir le paragraphe du chapitre 20 « Procédures judiciaires et d'arbitrage.</p>	<p>En support du CRE 2016-2020, le plan stratégique CONNECT 2020 fixe les objectifs du Groupe ADP sur la période 2016-2020.</p> <p>La Direction finances, gestion et stratégie est garante de l'exécution du CRE, en cohérence avec le plan stratégique. Elle assure le pilotage stratégique et financier du groupe qui est organisé autour de feuilles de route.</p> <p>De surcroît, la société Aéroports de Paris consulte annuellement les compagnies aériennes sur les sujets de qualité de service, de programme d'investissement et de proposition tarifaire lors de commissions consultatives économiques.</p> <p>La proposition tarifaire est ensuite soumise à l'Autorité de supervision indépendante des redevances aéroportuaires (ASI) pour homologation.</p>

<sup>1</sup> Date de cession de 80 % de la participation détenue par Aéroports de Paris dans Hub Safe. Voir communiqué de presse du 29 septembre 2017, disponible sur le site Internet [www.groupeadp.fr](http://www.groupeadp.fr)

## Risques liés à l'environnement concurrentiel

### IDENTIFICATION DU RISQUE

Les plates-formes franciliennes du Groupe ADP sont en concurrence avec :

- ◆ d'autres grands aéroports spécialisés dans les plates-formes de correspondance (*hubs*) basés en Europe et au Moyen-Orient ;
- ◆ les grands aéroports européens qui pratiquent une politique tarifaire compétitive pour l'accueil des liaisons intercontinentales ;
- ◆ des aéroports desservant l'Ile-de-France, pour leur accueil de compagnies à bas coûts ;
- ◆ les trains à grande vitesse pour les trajets de moins de trois heures depuis Paris.

L'attractivité des plates-formes est un enjeu majeur pour le groupe. Voir le paragraphe du chapitre 6 « Concurrence ».

### SUIVI ET GESTION DU RISQUE

L'évolution du marché du trafic aérien est régulièrement analysée par le pôle synthèse stratégique de la Direction finances, gestion et 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 Direction *business development* au sein de la Direction clients. Par ailleurs, la mise en place de mesures incitatives vise à attirer les compagnies et développer le trafic passagers et cargo.

Par ailleurs, le Groupe ADP a renforcé son partenariat avec Atout France, la Mairie de Paris et la Région Ile-de-France pour promouvoir l'attractivité de Paris et de la France.



## Risques liés à la structure du portefeuille clients

### IDENTIFICATION DU RISQUE

Le groupe AF-KLM<sup>1</sup>, membre de l'alliance SkyTeam, est le premier client des plates-formes franciliennes du Groupe ADP.

En 2017, il a représenté environ 21 % du chiffre d'affaires de la société Aéroports de Paris et 51 % du trafic passagers des aéroports Paris-Charles de Gaulle et Paris-Orly.

Un changement de la stratégie du groupe AF-KLM, notamment dans l'organisation de son réseau de correspondance, la fermeture, le transfert de certaines de ses activités (passagers, cargo, maintenance...), une évolution significative de la typologie de ses passagers, des difficultés financières, une grève de ses salariés ou une dégradation de la qualité de ses services pourraient impacter significativement les résultats d'Aéroports de Paris.

### SUIVI ET GESTION DU RISQUE

Une politique active de développement des dessertes depuis et vers Paris (voir supra « Risques liés à l'environnement concurrentiel ») ainsi que l'engagement d'élever la qualité de service au niveau des meilleurs aéroports européens visent à attirer de nouvelles compagnies aériennes afin de diversifier le portefeuille clients et de diminuer ainsi la dépendance du Groupe ADP au groupe AF-KLM.

<sup>1</sup> Air France-KLM, Hop !, Transavia.

## Risques à l'international

### IDENTIFICATION DU RISQUE

Le Groupe ADP réalise une partie significative de ses activités à l'étranger par l'intermédiaire de ses filiales et de ses participations.

Ces activités exposent le groupe aux risques inhérents aux opérations internationales qui sont liées :

- ◆ au contexte géopolitique et économique des principales zones géographiques dans lesquelles le groupe est implanté ;
- ◆ aux risques légaux, fiscaux et de conformité ;
- ◆ aux risques de change ;
- ◆ aux risques opérationnels liés à la gestion des actifs ; en Turquie, le point de vigilance concerne la fin de la concession de l'aéroport d'Istanbul-Atatürk en janvier 2021 ;
- ◆ à l'exposition aux phénomènes naturels exceptionnels.

### SUIVI ET GESTION DU RISQUE

Le Groupe ADP a regroupé la gestion des activités internationales sous une même entité, ADP International<sup>1</sup>, en juillet 2017. Cette filiale à 100 % d'Aéroports de Paris est en charge de l'ensemble du périmètre international du Groupe ADP, y compris TAV Airports et le suivi de la participation dans Schiphol Group.

Les trois grandes activités du groupe à l'international sont désormais placées sous un même pilotage : investissements, opérations aéroportuaires et ingénierie-innovation. ADP International bénéficie désormais de l'appui d'un réseau local fort, grâce à l'implantation de trois bureaux régionaux : à New York pour la Zone Amériques, à Hong-Kong pour la Zone Asie et à Istanbul pour la zone Moyen-Orient..

Cette évolution s'est accompagnée en 2017 :

- ◆ d'un renforcement des équipes dédiées à l'international dans les secteurs opérations, finance et risque et conformité ;
- ◆ de la mise en place d'une dynamique de renforcement du pilotage des projets ;
- ◆ de l'initiation d'actions visant à une bonne intégration de TAV Airports dans la gouvernance et les processus du Groupe ADP ; ces actions se poursuivront en 2018.

Cette nouvelle organisation vise à apporter un relais de croissance essentiel, pour l'atteinte des objectifs de création de valeur définis par le plan stratégique du Groupe ADP, CONNECT 2020.

## Risques liés aux investissements d'aménagements et de capacités

### IDENTIFICATION DU RISQUE

Les projets d'infrastructures et d'aménagement des plates-formes franciliennes du Groupe ADP sont complexes et se caractérisent par un long cycle d'investissements (depuis la phase d'étude jusqu'à la mise en service).

Aussi, des évolutions structurelles (en termes de trafic...) ou technologiques significatives pourraient conduire à :

- ◆ une saturation des infrastructures existantes le temps que de nouvelles installations soient livrées ;
- ◆ une inadéquation des infrastructures livrées avec le besoin. Les retours sur investissements pourraient être en deçà des prévisions, et impacter défavorablement les résultats. De surcroît, le groupe poursuit un programme d'investissements significatifs, dans le cadre de son plan stratégique « CONNECT 2020 ».

Compte tenu de la taille, la complexité ou du nombre de projets d'investissements et des contraintes externes (conditions d'obtention d'autorisations administratives, parties prenantes...), la maîtrise du pilotage des projets constitue un enjeu majeur.

### SUIVI ET GESTION DU RISQUE

Parmi les priorités du plan stratégique CONNECT 2020 pour la période 2016-2020, figurent notamment :

- ◆ l'optimisation des infrastructures en déployant une logique *One roof* (fusion de terminaux) ;
- ◆ le soutien aux projets de la société du Grand Paris et du CDG Express pour favoriser l'accès aux plates-formes franciliennes.

Le groupe dispose d'un dispositif de pilotage des projets d'investissements reposant sur un comité stratégique des investissements et un comité des engagements présidés par le Président-directeur général.

Par ailleurs, la Direction ingénierie et aménagement prévoit, conçoit, organise et réalise les investissements en matière d'infrastructures (routes et pistes), de bâtiments (terminaux, hangars, locaux commerciaux et administratifs, projets immobiliers) et d'équipements de toute nature, utiles pour l'ensemble de l'entreprise afin de satisfaire les besoins aéroportuaires et stratégiques à moyen et long terme.

<sup>1</sup> Voir communiqué de presse du 7 juillet, disponible sur le site Internet [www.groupeadp.fr](http://www.groupeadp.fr)



## Risques liés à l'éthique et la compliance

### IDENTIFICATION DU RISQUE

Au regard des attentes en matière d'éthique et de conformité (évolution de la réglementation notamment avec la loi Sapin II et la loi Potier, standards existants...), l'enjeu pour le Groupe ADP est double :

- ♦ déployer à tous les niveaux une culture Éthique et Compliance ;
- ♦ renforcer le programme d'éthique et conformité afin de répondre aux standards notamment internationaux.

### SUIVI ET GESTION DU RISQUE

Afin de renforcer la culture Éthique et Compliance au sein du groupe, il est prévu de déployer un plan de sensibilisation et de communication.

En ce qui concerne le programme global de conformité :

- ♦ Pour la France : le nouveau code de déontologie a été présenté aux instances représentatives du personnel. Annexé au Règlement intérieur, il a été diffusé à l'ensemble des collaborateurs de la société Aéroports de Paris.
- ♦ En 2018, il est prévu de formaliser un plan de vigilance et d'actualiser les dispositifs suivants : le programme de formation relatif à la prévention de la corruption et le dispositif d'alerte.
- ♦ En ce qui concerne les activités à l'international : le Groupe ADP va mettre en place un programme de compliance incluant TAV Airports en 2018. À cet effet, ce programme donnera lieu à un code de conduite international au premier trimestre 2018 intégrant à la fois les grands principes du Groupe ADP et les spécificités liées à l'international.

Voir le paragraphe du chapitre 4 « Renforcement de la prévention de la corruption ».

04

## Risques liés aux effets du changement climatique

### IDENTIFICATION DU RISQUE

La survenance d'événements liés à des phénomènes naturels ou des conditions météorologiques exceptionnels pourrait avoir un impact important sur l'activité du groupe.

Ces événements pourraient perturber le fonctionnement des infrastructures aéroportuaires de manière directe, par la réduction des capacités d'exploitation ou par la fermeture temporaire des installations. Ils pourraient aussi avoir un impact sur le fonctionnement des compagnies aériennes, des prestataires de services essentiels ou des réseaux névralgiques nécessaires au fonctionnement du groupe (électricité, eau, routes, carburants...).

### SUIVI ET GESTION DU RISQUE

En 2016, la société Aéroports de Paris a procédé à l'analyse et l'évaluation du risque « environnement naturel » incluant les effets du changement climatique sur les activités du groupe. Une actualisation de la cartographie de ce risque est prévue en 2018. Les mesures d'adaptation au risque sont indiquées dans le paragraphe du chapitre 4 « Adaptation aux changements climatiques ».

Afin de contribuer à la lutte contre le changement climatique, la Société met en œuvre une stratégie bas-carbone décrite dans les paragraphes du chapitre 4 « Utilisation durable des ressources » et « Lutte contre le changement climatique ».

## Risques liés aux activités du groupe

### Risques liés à la sûreté

#### IDENTIFICATION DU RISQUE

Dans un contexte de menace terroriste accrue, le groupe est exposé à la survenance d'actes malveillants perpétrés sur ses installations.

Selon leur gravité, la survenance d'actes malveillants peut impacter :

- ◆ l'intégrité de personnes (clients, collaborateurs, partenaires) et de biens matériels et immatériels ;
- ◆ le niveau de trafic aérien et en conséquence le chiffre d'affaires des activités aéroportuaires, commerciales et parkings ;
- ◆ les obligations en matière de sûreté : de nouvelles règles des autorités françaises, européennes, étrangères pourraient alourdir les exigences opérationnelles ou conduire à la prise en charge d'obligations supplémentaires.

Le plan national de vigilance, prévention et protection face à la menace terroriste (Vigipirate) maintient l'alerte au niveau « sécurité renforcée-risque attentats ».

#### SUIVI ET GESTION DU RISQUE

Pour prévenir la survenance d'actes malveillants :

- ◆ le département sûreté et sécurité publique de la Direction générale des opérations aéroportuaires suit les obligations en matière sûreté. Il propose la politique de sûreté et les conditions de sa mise en œuvre, et en coordonne le déploiement ;
- ◆ un plan de renforcement de la sécurité des zones côté ville en aérogares a été partagé et mis en application avec les services compétents de l'État depuis 2016 ;
- ◆ la politique de sécurité opérateur (PSO) d'Aéroports de Paris a été actualisée au titre de ses obligations d'Opérateur d'importance vitale (OIV) et doit donner lieu à la mise à jour des plans de protection pour chacune des installations vitales de l'entreprise ;
- ◆ des études de sécurité publique (ESP) sont réalisées conformément au code de l'urbanisme, dans le cadre de certains projets de construction ou de rénovation ;
- ◆ enfin, face au phénomène de radicalisation en milieu aéroportuaire, des sessions de sensibilisation à la compréhension, la détection et la prévention du phénomène sont organisées à destination du personnel concerné depuis septembre 2016.

Par ailleurs, la Société dispose d'un dispositif de gestion de crise piloté par la Direction du management des risques et de la conformité. Dans ce cadre, des exercices de crises sont réalisés annuellement pour favoriser l'efficacité du dispositif.

En 2017, des exercices de crise « attentats en zone côté ville » grandeur réelle ont été organisés sur les Aéroports de Paris-Charles de Gaulle et Paris-Orly.

### Risques liés à la sécurité aéroportuaire

#### IDENTIFICATION DU RISQUE

L'Union européenne et l'État français définissent le cadre juridique de la sécurité aéroportuaire.

En tant que gestionnaire d'aéroports, le Groupe ADP est tenu, notamment de :

- ◆ détenir un certificat européen de sécurité aéroportuaire pour chacune de ses plates-formes (cf. règlement communautaire n° 139/2014 du 12 février 2014) ;
- ◆ assurer la maintenance, l'aménagement, la surveillance et le déneigement des aires aéronautiques ;
- ◆ mettre en œuvre un système de gestion de la sécurité ;
- ◆ assurer un service de prévention du péril animalier ;
- ◆ assurer un service de sauvetage et de lutte contre l'incendie des aéronefs (SSLIA).

Le non-respect de ces règles est susceptible de mettre en cause la sécurité du transport aérien, d'empêcher l'exploitation des aéroports franciliens et d'engager la responsabilité de la société Aéroports de Paris.

Ce cadre juridique pourrait par ailleurs être renforcé et mettre à la charge d'Aéroports de Paris des obligations supplémentaires.

#### SUIVI ET GESTION DU RISQUE

Chaque aéroport francilien dispose d'un certificat en matière de sécurité aéroportuaire couvrant l'organisation, les procédures opérationnelles et les infrastructures. La DGAC contrôle et surveille l'ensemble des activités dans ce domaine et délivre le certificat de sécurité aéroportuaire.

En 2017, les certificats nationaux détenus par chacun des aéroports ont été convertis aux normes européennes.

Ainsi les Aéroports de Paris-Charles de Gaulle, Paris-Orly et Paris-Le Bourget détiennent dorénavant un certificat de sécurité européenne conformément aux exigences du règlement 139/2014.

Par ailleurs, en application des engagements pris dans le cadre de la certification européenne, un *Compliance Monitoring Manager* a été désigné au sein de la nouvelle Direction générale des opérations aéroportuaires. Il veille à :

- ◆ la conformité des aéroports franciliens à la réglementation en matière de sécurité aéroportuaire (appropriation des évolutions réglementaires, analyse et vérification de la conformité) ;
- ◆ porter les positions du Groupe ADP en la matière auprès de la DGAC.

## Risques liés à la sécurité des personnes et des biens

### IDENTIFICATION DU RISQUE

La protection des personnes (clients, collaborateurs, partenaires) et des installations est une priorité pour le Groupe ADP.

Notamment en tant qu'entreprise recevant du public, Aéroports de Paris est tenue de mettre en place un certain nombre de mesures destinées à la protection du public : sécurité contre l'incendie des espaces recevant du public, aménagement des parcs et accès dans le respect du code de la route et des règles de sécurité routière, accessibilité des installations pour les personnes handicapées et les personnes à mobilité réduite, etc.

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.

### SUIVI ET GESTION DU RISQUE

En matière de protection des personnes et des installations, les politiques de prévention sont proposées par la Direction du management des risques et de la conformité et la Direction générale des opérations aéroportuaires aux directions d'aéroport. Les mesures portent notamment sur la prévention incendie des ERP et la protection sanitaire.

En matière de santé et sécurité au travail, les orientations du plan de mobilisation définies en 2015 sont réaffirmées : risques liés aux agressions et incivilités, risques engendrés par les déplacements et les risques psycho-sociaux. Par ailleurs, une nouvelle stratégie a été définie en 2017, afin de passer de la sécurité du travail à une culture de prévention partagée à tous les niveaux. De nombreuses actions ont été engagées pour renforcer le management de la prévention : plan d'action pour la prévention des risques liés aux déplacements, référentiel des pratiques managériales en matière de santé et sécurité au travail ; module de formation et guide destinés aux managers pour la prise en compte des facteurs humains dans les projets de transformation.

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

Un plan d'action spécifique est mis en œuvre sur les chantiers.

Concernant les salariés à l'international, la Direction du management des risques et de la conformité supervise le dispositif de protection des expatriés et des missionnaires du groupe. Ce dispositif est décrit dans la politique voyages qui a été actualisée en 2017. Par ailleurs, des formations de sensibilisation à la sécurité à l'international sont régulièrement dispensées.

04

## Risques liés aux revenus des commerces

### IDENTIFICATION DU RISQUE

Les activités commerciales sont sensibles notamment au trafic, aux contextes économique, concurrentiel et réglementaire (politiques de santé tendant à limiter la consommation du tabac et des alcools, etc.), au mode de consommation des clients, aux expériences passagers sur les plates-formes parisiennes (offres de services et de biens, temps d'attente).

La diminution des revenus liés aux commerces pourrait impacter défavorablement le chiffre d'affaires du groupe.

### SUIVI ET GESTION DU RISQUE

Afin d'optimiser l'expérience du passager en aéroport et sécuriser les objectifs de revenus de l'entreprise, la Direction clients s'assure du développement des activités commerciales.

Pour cela, la Direction clients déploie une stratégie « *Connecting client 2020* » qui se décline autour de quatre axes :

- ◆ élever la qualité de service au niveau des meilleurs aéroports européens ;
- ◆ améliorer le nombre des destinations offertes de et vers Paris ;
- ◆ simplifier et personnaliser la relation client, notamment grâce au digital ;
- ◆ proposer le meilleur de l'expérience parisienne à travers une offre de commerces et services singulière.

En outre, le développement de l'activité commerciale s'appuie sur un modèle économique soit de co-entreprises détenues par la société Aéroports de Paris et un spécialiste du métier considéré, soit de gestion directe par des marques. Voir chapitre 6 « Aperçu des activités ».

## Risques liés à la maintenance du patrimoine

### IDENTIFICATION DU RISQUE

Aéroports de Paris doit mettre à la disposition de ses clients des installations en bon état de fonctionnement.

Compte tenu de la complexité et de la densité de son patrimoine physique sur les plates-formes franciliennes (avec des capacités d'accueil en forte augmentation ces dix dernières années), la Société est exposée à un risque de vétusté et de perte de valeur de ses infrastructures.

La maintenance du patrimoine présente des enjeux en matière de sécurité, d'image, de satisfaction client (compagnies aériennes, passagers) et d'efficacité opérationnelle.

### SUIVI ET GESTION DU RISQUE

La maintenance du patrimoine est une des priorités du plan stratégique CONNECT 2020 (1 milliard d'euros d'investissements alloués sur les plates-formes franciliennes).

Aussi, un pôle technique au sein de la nouvelle Direction générale des opérations aéroportuaires a été dédié au pilotage de la politique technique (notamment en matière de maintenance et vétusté) et de l'information patrimoniale en juillet 2017.

À cela s'ajoute la réalisation de travaux de modernisation et de rénovation comme ceux de la piste 4 d'Orly à l'été 2017.

## Risques juridiques

### Risques liés aux évolutions réglementaires

#### IDENTIFICATION DU RISQUE

Le Groupe ADP est soumis à un ensemble de lois nationales et internationales, et règlements en constante évolution dans un grand nombre de domaines (sûreté, sécurité, environnement, éthique...) qui diffèrent selon les pays dans lesquels le groupe est implanté.

Ces évolutions peuvent avoir un impact sur les activités, la responsabilité et l'image du groupe, et générer des coûts de mise en conformité.

Les évolutions réglementaires concernent notamment les risques liés à :

- ◆ la régulation économique ;
- ◆ l'éthique et la compliance ;
- ◆ la sûreté ;
- ◆ la sécurité aéroportuaire ;
- ◆ la sécurité des personnes et des biens ;
- ◆ la protection de l'information et aux systèmes d'information.

#### SUIVI ET GESTION DU RISQUE

La Direction des affaires publiques, rattachée à la Présidence du groupe, effectue pour son compte une veille réglementaire.

En charge des relations institutionnelles, la Direction des affaires publiques a structuré les échanges du groupe avec les parlementaires nationaux et européens, les ministères et les administrations de tutelle au regard des obligations de transparence liées aux lois « Sapin II » et « Devoir de vigilance ».

Le Groupe ADP dispose par ailleurs d'une charte de lobbying responsable depuis décembre 2016.

## Risques management organisation

### Risques liés aux ressources humaines

#### IDENTIFICATION DU RISQUE

La réalisation de l'ambition du groupe repose notamment sur l'engagement et la mobilisation de ses femmes et de ses hommes, autour d'objectifs partagés et de valeurs communes.

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.

#### SUIVI ET GESTION DU RISQUE

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

L'accord collectif triennal du 29 janvier 2016 sur la gestion des emplois et des compétences a intégré les dispositions « formation » et « génération ». Il développe une vision qualitative des métiers et des compétences à 3 ans, qui permet une anticipation de la mobilité et du développement professionnel des salariés. Les managers sont responsabilisés sur un budget global comprenant recrutements, intérim, formation.

La gestion des talents et des parcours professionnels contribue à développer l'attractivité de l'entreprise. Les parcours de carrière, en cours de développement, permettent de donner de la visibilité aux collaborateurs et de répondre aux besoins stratégiques de l'entreprise et des organisations, intégrant la dimension groupe et internationale.

La mobilité accompagne le redéploiement des organisations, et fait l'objet d'analyses fines des caractéristiques des besoins, pour Aéroports de Paris, le groupe et l'international.

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

### IDENTIFICATION DU RISQUE

La protection de l'information et des systèmes d'information constitue un enjeu majeur pour le Groupe ADP.

En effet, les risques de fuites d'information par négligence, acte de malveillance, ou encore d'intrusion des systèmes d'information peuvent avoir, s'ils se réalisent, un impact très important sur l'image, la notoriété, la robustesse et la performance de l'entreprise.

Les cyberattaques mondiales de forte ampleur sont de plus en plus fréquentes, comme en ont témoigné en 2017 Wannacry et Petya.

La digitalisation croissante des activités du groupe et l'évolution de ses pratiques de travail (télétravail) l'exposent à des risques accrus.

Par ailleurs, les nouvelles obligations réglementaires (avec notamment l'entrée en vigueur en mai 2018 du nouveau règlement européen en matière de protection des données personnelles (RGPD)) ont amené le Groupe ADP à renforcer sa vigilance et à déployer en 2017 de nouvelles actions.

### SUIVI ET GESTION DU RISQUE

Au regard des enjeux évoqués, les dispositifs de protection des informations et des systèmes d'information du groupe s'appuient sur :

- ◆ des politiques groupe de protection de l'information et sécurité de systèmes d'information, l'une comme l'autre contribuant au respect du code de bonne conduite pour la sécurité de l'information du Groupe ADP, annexé au règlement intérieur d'Aéroport de Paris ;
- ◆ des organisations et des gouvernances dédiées avec notamment :
  - ◆ un comité stratégique de la sécurité des systèmes d'information qui définit la stratégie de la sécurité des systèmes d'information,
  - ◆ un Responsable sécurité systèmes d'information (RSSI) groupe, en charge du département Sécurité du Système d'Information,
  - ◆ un responsable protection de l'information et un Correspondant informatique et libertés (CIL) désignés en 2013 auprès de la Commission nationale de l'informatique et des libertés (CNIL).

Le contexte actuel évoqué a conduit le Groupe ADP à engager en 2017 un certain nombre d'actions complémentaires, dont notamment :

- ◆ un plan de sensibilisation majeur à destination des personnels du groupe, appelé Vigie Info, lancé fin d'année ;
- ◆ un projet de mise en conformité du groupe au RGPD en cours de déploiement ;
- ◆ un diagnostic de robustesse de ses systèmes d'information critiques afin de répondre aux obligations réglementaires.



## Risques financiers

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

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

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

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

## Risque de crédit

### IDENTIFICATION DU RISQUE

#### 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, des titres de placement, et des garanties données.

#### Clients et autres débiteurs

L'exposition d'Aéroports de Paris au risque de crédit est influencée principalement par les caractéristiques individuelles des clients.

Par ailleurs, la Direction générale de l'aviation civile (DGAC) délivre des droits de trafic à des compagnies aériennes sans avis préalable d'Aéroports de Paris sur leur solvabilité financière. Les éléments quantitatifs concernant les créances commerciales ainsi que l'antériorité des créances courantes sont précisés en note 9 du chapitre 20 « Analyse des risques liés aux instruments financiers ».

### SUIVI ET GESTION DU RISQUE

Le pôle dette et trésorerie analyse régulièrement les contreparties et suit les notations financières données par les agences de notation.

La politique de la Société est de suivre au quotidien les défauts de paiement de ses clients. Des analyses financières ont pu être réalisées à la demande des commerciaux.

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

Aéroports de Paris détermine un niveau de dépréciation qui représente son estimation des pertes potentielles relatives aux créances clients et autres débiteurs ainsi qu'aux placements. La principale composante de cette dépréciation correspond à des pertes potentielles liées à des risques significatifs individualisés.

#### Placements

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

L'exposition maximale est égale à la valeur comptable de ces instruments.

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.

#### Garanties données

Les garanties financières sont inscrites en engagements hors bilan (voir la note 15 du chapitre 20 des annexes aux comptes).

La politique du groupe est de n'accorder, dans la mesure du possible, des garanties financières que pour le compte de filiales détenues en totalité. Au 31 décembre 2017, il existe plusieurs garanties accordées par Aéroports de Paris pour le compte d'ADP Ingénierie et ADP International au bénéfice de divers clients de ces filiales.



## Risque de liquidité

### IDENTIFICATION DU RISQUE

Le risque de liquidité correspond au risque que le groupe éprouve des difficultés à honorer ses dettes lorsque celles-ci arriveront à échéance. L'échéancier des passifs financiers est présenté en note 9 « Analyse des risques liés aux instruments financiers » des annexes aux comptes consolidées, présentées au chapitre 20.

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.

En cas d'abaissement de sa notation ou de perte de la majorité du capital social et des droits de vote par l'État, Aéroports de Paris pourrait être éventuellement exposé au risque de demande de remboursement par anticipation des emprunts contractés auprès de la Banque Européenne d'Investissement (BEI). Pour les emprunts obligataires une clause de changement de contrôle existe dans les contrats et son action peut sous certaines conditions donner la possibilité aux obligataires de demander le remboursement anticipé de leurs obligations.

Au 31 décembre 2017, Aéroports de Paris ne dispose d'aucun programme d'EMTN (*Euro Medium Term Note*), ni de billets de trésorerie.

### SUIVI ET GESTION DU RISQUE

La trésorerie d'Aéroports de Paris est suivie quotidiennement. Elle fait l'objet d'un *reporting* mensuel auprès du Comex, portant notamment sur les opérations de financement et les placements.

Des prévisions de trésorerie sont effectuées pluri-annuellement.

Par ailleurs, afin de suivre l'évolution de sa note, Aéroports de Paris échange régulièrement avec l'agence de notation Standard & Poor's.

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. 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 3 797 millions d'euros à fin 2017, vs 2 709 millions d'euros à fin 2016. La maturité moyenne est de 6,0 ans et le coût moyen est légère hausse à 2,6 % à fin 2017, par rapport à fin 2016 (2,4 %).

## Risque de marché

### IDENTIFICATION DU RISQUE

#### Risque de marché

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

La gestion du risque de marché a pour objectif de gérer et contrôler les expositions au risque de marché dans des limites acceptables, tout en optimisant le couple rentabilité/risque.

Les analyses de sensibilité aux risques de taux et au risque de change sont présentées en note 9 « Analyse des risques » des annexes aux comptes consolidées, présentées au chapitre 20.

#### 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 2017, Aéroports de Paris a remboursé à échéance un emprunt émis en francs suisses (200 millions de francs suisses).

Le 13 décembre 2017, Aéroports de Paris a émis un emprunt obligataire à 10 ans au taux de 1 % d'un montant de 500 millions d'euros.

La dette au 31 décembre 2017, hors intérêts courus et instruments financiers dérivés passifs, s'élève à 5 965 millions d'euros et est composée principalement d'emprunts obligataires et bancaires.

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.

### SUIVI ET GESTION DU RISQUE

La Société a une politique d'exposition au risque de taux limitée. Les taux bas ont amené la Société à conserver très majoritairement sa dette à taux fixe.

La variabilisation de la dette est étudiée au cas par cas. Le risque de change est actuellement marginal et traité à chaque opération, la couverture étant privilégiée.

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*).

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

Au 31 décembre 2017, après prise en compte des *swaps* de taux d'intérêt, environ 85 % de la dette du groupe est à taux d'intérêt fixe (86 % en 2016).

#### Risque de change

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.

D'une façon générale, le groupe est peu exposé aux risques de change (voir note 9 « Analyse des risques liés aux instruments financiers » des annexes aux comptes consolidées, présentées au chapitre 20).

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

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



## INFORMATIONS CONCERNANT LA SOCIÉTÉ

<b>5.1</b>	<b>INFORMATIONS</b>	<b>29</b>	Programme d'investissements prévisionnel de la société Aéroports de Paris entre 2016 et 2020	<b>34</b>
<b>5.2</b>	<b>HISTORIQUE DE LA SOCIÉTÉ</b>	<b>30</b>	Engagements contractuels d'acquisition d'immobilisations	<b>36</b>
<b>5.3</b>	<b>INVESTISSEMENTS</b>	<b>33</b>		
	Investissements réalisés par le groupe au cours des trois derniers exercices	<b>33</b>		

### 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, 93 290 Tremblay-en-France

Téléphone : + 33 1 74 25 67 00

#### Registre du commerce et des sociétés

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

Code APE : 5223 Z.

#### Date de constitution et durée

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

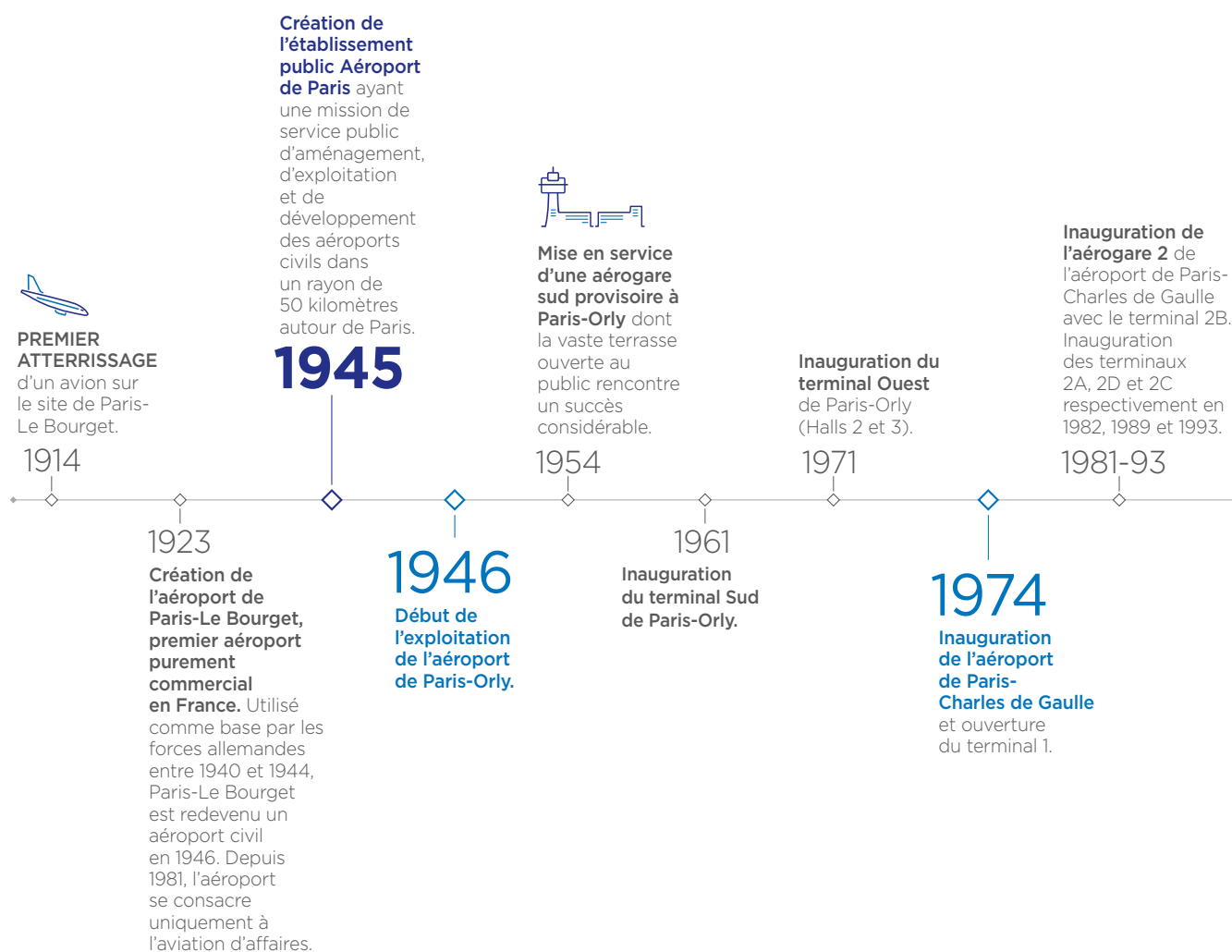
Immatriculation au Registre du commerce et des sociétés : 1<sup>er</sup> février 1955.

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

#### Législation

Aéroports de Paris est régi par les dispositions législatives et réglementaires applicables aux sociétés anonymes, sous réserve des lois spécifiques, et par 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



**1989**

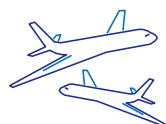
Aéroport de  
Paris devient  
Aéroports  
de Paris.

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

1994

1995

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



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

1997-2000

1998-1999

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



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

2003

2005

Transformation  
d'Aéroports  
de Paris  
en société  
anonyme.

### 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.



### 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.

### 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.

### 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 ».

### Signature du Contrat de Régulation Économique (CRE) 2016-2020

le 31 août 2015.

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

Annonce du plan stratégique CONNECT 2020 le 12 octobre 2015.

### Acquisition en juillet de 8,12 % supplémentaire du capital de TAV Airports portant la participation de 38 % à 46,12 %.

Cession de la participation de 49 % dans la société TAV Construction en juillet.

Cession de 80 % du capital social de la société Hub Safe, spécialisée en sûreté aéroportuaire en septembre.

Paris Aéroport dépasse le seuil des 100 millions de passagers.

**2006**

2008

2011

2013

**2015**

**2017**

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 Paris-Charles de Gaulle.

**2010**

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

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 13 aéroports<sup>1</sup> 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.

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.

2016

**Lancement des nouvelles marques Voyageur :** 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.

<sup>1</sup> Dont l'aéroport de Zagreb dont le capital du consortium concessionnaire est détenu à 15 % par TAV Airports et à 20,8 % par ADP International.



## 5.3 INVESTISSEMENTS

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

(en millions d'euros)	2017	2016	2015
Investissements de capacité	256	220	148
Investissements de restructuration	81	69	33
Rénovation et qualité	232	255	186
Développement immobilier	126	122	50
Sûreté	55	26	22
Frais d'études et de surveillance des travaux (FEST)	95	90	74
Autres	34	11	13
<b>Investissements corporels et incorporels, dont</b>	<b>879</b>	<b>792</b>	<b>526</b>
<i>Investissements réalisés par Aéroports de Paris <sup>1</sup></i>	<i>801</i>	<i>774</i>	<i>512</i>
<i>Investissements réalisés par les filiales d'Aéroports de Paris</i>	<i>78 <sup>2</sup></i>	<i>18</i>	<i>15</i>

<sup>1</sup> Maison-mère du Groupe ADP.

<sup>2</sup> Inclut les investissements de TAV Airports à compter du 7 juillet 2017.

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

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

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

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

- ◆ la poursuite des travaux de construction de la jonction entre les terminaux Sud et Ouest ;
- ◆ la refonte du processus de départ international du terminal Sud ;
- ◆ les travaux d'extension des aires Golf et la mise en conformité du virage LGN-LJS ;
- ◆ l'extension du Hall 1 d'Orly Ouest ;
- ◆ la seconde phase de la rénovation de la piste 4 ;
- ◆ la construction de portes d'embarquement complémentaires dans le Hall A du terminal Sud ;

- ◆ l'inversion des postes d'inspection filtrage et du contrôle aux frontières du processus départ international du terminal Sud ;
- ◆ la poursuite de la rénovation du quartier d'affaires Orlytech ;
- ◆ l'achèvement de la construction de la passerelle reliant le quartier Cœur d'Orly au terminal Sud ;
- ◆ les travaux en prévision de la construction de la future gare du Grand Paris.

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

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

Aéroports de Paris finance globalement son programme d'investissements, principalement par autofinancement, et le cas échéant par un recours à de la dette moyenne longue-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 2017)	2016 réalisé (en euros 2016)	2017 réalisé	2018 prévisionnel	2019 prévisionnel	2020 prévisionnel	Total 2016-2020
Périmètre régulé	538	545	700	676	485	2 945
Commerces et autres investissements	84	96	187	179	131	676
Immobilier de diversification	120	99	107	92	56	474
Sûreté et sécurité	33	62	133	147	168	543
<b>TOTAL AÉROPORTS DE PARIS (HORS INVESTISSEMENTS FINANCIERS)</b>	<b>774</b>	<b>801</b>	<b>1 128</b>	<b>1 095</b>	<b>840</b>	<b>4 638</b>

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 à CDG Express qui seront réalisés par la Société de projet gestionnaire de l'infrastructure <sup>1</sup> dont Aéroports de Paris détient un tiers

du capital, pour un coût total estimé à environ 1,6 milliard d'euros (en euros 2014 – fonds propres et dettes). Ce programme ne prend pas non plus en compte les investissements potentiels liés à des prises de participations en France ou à l'étranger.

<sup>1</sup> Pour plus d'informations, voir la section 6.3 « 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 se détaille comme suit :

(en millions d'euros 2017)	2016 réalisé (en euros 2016)	2017 réalisé	2018 prévisionnel	2019 prévisionnel	2020 prévisionnel	Total 2016-2020
<b>Maintenance</b>	<b>196</b>	<b>186</b>	<b>241</b>	<b>238</b>	<b>143</b>	<b>1 003</b>
Paris-Charles de Gaulle – Rénovation du terminal 2B	12	28	32	36	16	123
Paris-Charles de Gaulle – Rénovation du terminal 2D	-	-	-	-	3	3
Paris-Charles de Gaulle – Investissements courants	121	92	95	88	75	471
Paris-Orly – Investissements courants	42	40	89	100	41	312
Paris-Le Bourget – Investissements courants	1	2	3	8	2	15
Immobilier aéronautique – Investissements courants	6	4	6	-	-	16
Réseaux et systèmes informatiques	14	19	15	6	6	61
<b>Mise en conformité réglementaire</b>	<b>53</b>	<b>38</b>	<b>17</b>	<b>24</b>	<b>7</b>	<b>139</b>
Investissements réglementaires pistes	38	19	8	21	4	91
Eaux pluviales	11	15	5	-	-	32
Autres investissements de mise en conformité réglementaire	3	4	4	2	3	16
<b>Optimisation des capacités et logiques One Roof</b>	<b>117</b>	<b>145</b>	<b>163</b>	<b>154</b>	<b>113</b>	<b>692</b>
Paris-Orly – Jonction des terminaux Sud et Ouest	101	96	95	43	11	346
Paris-Charles de Gaulle – Jonction des terminaux 2B et 2D	2	5	27	51	24	109
Jonction des satellites du terminal 1 – Paris-Charles de Gaulle	4	4	25	43	36	112
Infrastructures aéroportuaires	4	16	3	3	21	48
Autres projets en aérogares	7	24	13	8	8	59
Travaux préparatoires du terminal 4			-	5	12	17
<b>Amélioration des accès</b>	<b>20</b>	<b>27</b>	<b>44</b>	<b>40</b>	<b>28</b>	<b>159</b>
CDG Val			-	-	11	11
Paris-Charles de Gaulle – Accès Ouest et réseau secondaire	5	6	6	9	-	26
Déplacement de la base arrière taxi	-	7	1	-	-	8
Travaux connexes à la construction de la future gare du Grand Paris à Orly	9	7	8	15	12	51
Autres projets divers	6	3	18	9	-	37
<b>Compétitivité de la plate-forme de correspondance et autres process</b>	<b>105</b>	<b>98</b>	<b>150</b>	<b>156</b>	<b>129</b>	<b>639</b>
Aérogares	15	10	20	22	11	79
Paris-Charles de Gaulle – Aires et voies de circulation aéronautiques	4	6	28	64	36	137
Robustesse opérationnelle	19	24	24	11	27	105
Trieurs bagages	55	46	59	37	38	234
Valorisation des flux	3	2	8	7	4	23
Projets informatiques	9	11	12	16	12	61
<b>Qualité de service et développement durable</b>	<b>28</b>	<b>37</b>	<b>70</b>	<b>39</b>	<b>25</b>	<b>199</b>
<b>Développement immobilier aéronautique</b>	<b>17</b>	<b>12</b>	<b>16</b>	<b>22</b>	<b>26</b>	<b>93</b>
<b>Directions fonctionnelles</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>2</b>
<b>Provisions de frais d'études pour opérations du CRE 2021-2025</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>4</b>	<b>14</b>	<b>18</b>
<b>TOTAL GÉNÉRAL</b>	<b>538</b>	<b>545</b>	<b>700</b>	<b>676</b>	<b>485</b>	<b>2 945</b>

05

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

Sur la période 2016-2020, le programme prévisionnel d'investissements du périmètre régulé pour l'aéroport de Paris-Charles de Gaulle s'élève à 1 730 millions d'euros (en euros 2017 à partir de 2017).

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 de nouvelles surfaces 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 porteur, 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 surlargeurs dans les virages des taxiways,
  - ◆ l'aménagement d'aires de sécurité à l'extrémité des pistes, et
- ◆ 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.

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

Sur la période 2016-2020, le programme prévisionnel d'investissements du périmètre régulé de la plate-forme de Paris-Orly s'élève à 1 059 millions d'euros (en euros 2017 à partir de 2017). 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 surlargeurs dans les virages des taxiways, et
  - ◆ l'aménagement d'aires de sécurité à l'extrémité des pistes.

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

Sur la période 2016-2020, le programme prévisionnel d'investissements du périmètre régulé de la plate-forme de Paris-Le Bourget s'élève à 40 millions d'euros (en euros 2017 à partir de 2017). Il prévoit notamment la rénovation de la piste 03/21 et la restructuration de bâtiments.

## PROGRAMME D'INVESTISSEMENTS TRANSVERSES PRÉVISIONNEL (PÉRIMÈTRE RÉGULÉ)

Sur la période 2016-2020, le programme prévisionnel d'investissements du périmètre régulé prévoit 115 millions d'euros (en euros 2017 à partir de 2017) d'investissements transverses, notamment sur les outils informatiques.

### Programme d'investissements prévisionnel des activités commerciales et immobilières

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

Aéroports de Paris SA a prévu d'investir dans ses activités commerciales 676 millions d'euros (en euros 2017 à partir de 2017) entre 2016 et 2020, dont 135 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 ;
- ◆ la refonte du hall L du terminal 2E ;
- ◆ 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 DES ACTIVITÉS IMMOBILIÈRES DE DIVERSIFICATION ENTRE 2016 ET 2020

Le programme d'investissement 2016-2020 d'Aéroports de Paris prévoit 474 millions d'euros (en euros 2017 à partir de 2017) d'investissements de diversification immobilière qui incluent :

- ◆ la construction du nouveau siège social d'Aéroports de Paris à Paris-Charles de Gaulle ;
- ◆ l'acquisition de la partie Nord de l'immeuble de bureaux « le Dôme » à Roissy-CDG ;
- ◆ la réhabilitation de la gare RER à Roissy-CDG ;
- ◆ la rénovation de la zone d'Orlytech.

### Programme d'investissements prévisionnel en matière de Sûreté et de Sécurité entre 2016 et 2020

Le programme d'investissement 2016-2020 d'Aéroports de Paris prévoit 543 millions d'euros (en euros 2017 à partir de 2017) d'investissements en matière de Sûreté et de Sécurité, principalement pour l'achat d'équipements d'inspection des bagages en soute au standard 3 lié à la réglementation européenne.

### Programme d'investissements de TAV Airports

En 2017, les investissements de TAV Airports se sont élevés à 41 millions d'euros, dont 18 millions d'euros depuis le 7 juillet 2017. En 2018, le groupe prévoit un montant d'investissement de l'ordre de 80 millions d'euros.

## Engagements contractuels d'acquisition d'immobilisations

Les engagements contractuels d'acquisition d'immobilisations s'élèvent à 845 millions d'euros au 31 décembre 2017 :

- ◆ 380 millions d'euros pour les investissements de capacités ;
- ◆ 166 millions d'euros pour les investissements de restructuration ;
- ◆ 147 millions d'euros pour les investissements de rénovation et de qualité ;
- ◆ 93 millions d'euros pour les investissements de sûreté ;
- ◆ 20 millions d'euros pour le développement immobilier ;
- ◆ 40 millions d'euros pour les frais d'études et de surveillance des travaux.



06

## APERÇU DES ACTIVITÉS

### 6.1 PRÉSENTATION DE L'ACTIVITÉ

Description générale  
Atouts du groupe  
Stratégie

37

37  
38  
39

### 6.2 PRÉSENTATION DU MARCHÉ

Fonctionnement d'un aéroport  
Trafic de passagers  
Trafic de fret  
Concurrence  
Facteurs de dépendance

42

42  
44  
46  
47  
48

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

49

Paris-Charles de Gaulle  
Paris-Orly

50  
54

Paris-Le Bourget

57

Aérodromes d'aviation générale

58

### 6.4 DESCRIPTION DES ACTIVITÉS PAR SEGMENT

59

Activités aéronautiques  
Commerces et services  
Immobilier  
International et développements aéroportuaires  
Autres activités  
Environnement législatif et réglementaire

59  
64  
70  
74  
81  
81

## 6.1 PRÉSENTATION DE L'ACTIVITÉ

### Description générale

Présent dans plus d'une trentaine de pays, le Groupe ADP couvre l'ensemble des métiers de la chaîne de valeur aéroportuaire, du financement à la conception et à l'exploitation d'aéroports.

Le Groupe ADP est un point de connexion majeur pour le transport aérien international. Ses localisations géographiques, 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.

Porte d'entrée de la France qui est la première destination touristique mondiale<sup>1</sup>, le Groupe ADP 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.

<sup>1</sup> Données 2016 - Publication du Conseil Interministériel du Tourisme (26/07/2017).

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.

Le savoir-faire du Groupe ADP en tant que gestionnaire d'aéroports s'étend sur un réseau de 26 aéroports<sup>1</sup>.

Le Groupe ADP, qui a renforcé en 2017 son partenariat stratégique avec TAV Airports<sup>2</sup> (qui opère sur 17 aéroports<sup>3</sup> dont notamment celui d'Istanbul Atatürk), figure parmi les principaux groupes aéroportuaires

mondiaux avec 26 aéroports sous gestion et plus de 228 millions de passagers accueillis en 2017<sup>4</sup>. TAV Airports, préalablement comptabilisé selon la méthode de mise en équivalence est depuis le 7 juillet 2017 consolidé par intégration globale dans les comptes du Groupe ADP, dans le segment International et développement aéroportuaires.

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

(en millions d'euros)	2017			2016		
	Chiffre d'affaires	EBITDA	Résultat opérationnel courant (yc MEE opérationnelles)	Chiffre d'affaires	EBITDA	Résultat opérationnel courant (yc MEE opérationnelles)
Activités aéronautiques	1 813	551	272	1 743	488	186
Commerces et services	953	533	404	941	527	409
Immobilier	250	209	161	263	149	104
International et développements aéroportuaires	682	252	186	97	3	(49)
Autres activités	217	25	9	223	29	14
Éliminations inter-segments	(298)	(2)	(2)	(321)	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>3 617</b>	<b>1 567</b>	<b>1 030</b>	<b>2 947</b>	<b>1 195</b>	<b>664</b>

## 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 ainsi que celui de la région Île-de-France, première région économique française ;
- ♦ une zone de chalandise estimée à environ 25 millions d'habitants dans un rayon de 200 km, dont une large partie est directement accessible en train à grande vitesse (TGV) depuis l'aéroport Paris-Charles de Gaulle ;
- ♦ une position centrale, à deux heures de vol de la plupart des grandes villes d'Europe ;
- ♦ 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 (77 % du trafic total en 2017) 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 2017* » 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 3<sup>ème</sup> *hub* européen pour l'offre de connectivité globale (nombre de villes desservies), derrière Francfort et Amsterdam.

<sup>1</sup> Pour mémoire, TAV Airports a remporté la concession de 3 aéroports en Arabie Saoudite le 8 juin 2017 : Yanbu, Qassim et Hail.

<sup>2</sup> Voir infra « International et développements aéroportuaires ».

<sup>3</sup> Dont l'aéroport de Zagreb dont le capital de la Société concessionnaire est détenu à 15 % par TAV et à 20,8 % par le Groupe ADP, via sa filiale à 100 %, ADP International.

<sup>4</sup> Calcul prenant en compte le trafic de TAV Airports à 100 % sur l'année 2017. Voir également le paragraphe « Trafic du Groupe ADP en 2017 par plate-forme », présenté au chapitre 6.



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, et les gares routières, amenées à se développer suite à la libéralisation du transport en autocar, vont proposer progressivement une offre de transport complémentaire. Par ailleurs, la poursuite du projet CDG Express permet de confirmer l'objectif d'une ouverture en 2024 de la liaison ferroviaire directe qui reliera l'aéroport Paris-Charles de Gaulle à Paris/Gare de l'Est.

Enfin, l'implantation sur l'aéroport de Paris-Charles de Gaulle d'acteurs majeurs du fret que sont Air France-KLM, La Poste et FedEx (dont le contrat a été prorogé en 2017 jusqu'en 2048, incluant une extension du *hub* européen de l'opérateur) 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

Aéroports de Paris 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 ainsi que des aérodromes civils situés en région Île-de-France<sup>1</sup>.

Le Contrat de Régulation Économique (CRE) 2016-2020 conclu avec l'État pour les périodes tarifaires du 1<sup>er</sup> avril 2016 au 31 mars 2021 offre la visibilité nécessaire aux activités aéronautiques.

Ainsi, selon le CRE, 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<sup>2</sup> 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 58 100 m<sup>2</sup> de surfaces commerciales côté ville et côté pistes<sup>3</sup>, permettant au groupe de proposer à ses clients une offre commerciale compétitive et diversifiée. Les projets d'extension des surfaces commerciales dans les aérogares existantes et de création de surfaces dans les nouvelles installations, ainsi que l'affinement

de l'offre, permettent au Groupe ADP de poursuivre le développement de ses activités commerciales.

### Immobilier de diversification

Le Groupe ADP dispose sur ses plates-formes franciliennes (Paris-Charles de Gaulle, Paris-Orly et Paris-Le Bourget) de 411 hectares de réserves foncières dédiées aux futurs développements immobiliers, au service d'une politique immobilière dynamique<sup>4</sup>.

### International et développements aéroportuaires

Le Groupe ADP a mis en place en 2017 une nouvelle organisation de ses activités internationales en créant ADP International, filiale à 100 % d'Aéroports de Paris ; ADP International, regroupe les équipes d'Aéroports de Paris Management et d'ADP Ingénierie, et est en charge de l'ensemble du périmètre international du groupe. Cette nouvelle structure permet au Groupe ADP d'être en mesure de saisir au mieux de nouvelles opportunités de croissance et d'optimiser la gestion de son portefeuille de participations à l'étranger.

En 2017, le Groupe ADP a acquis 8,12 % supplémentaires du capital du groupe TAV Airports, faisant ainsi passer sa participation de 38 %, acquise en 2012, à 46,12 %, et a cédé sa participation de 49 % dans la société TAV Construction<sup>5</sup>. 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 2017, le trafic de passagers du groupe TAV Airports a crû de 9,8 % par rapport à 2016<sup>6</sup>.

## Stratégie

### Le plan stratégique CONNECT 2020<sup>7</sup>

Le Groupe ADP est un groupe aéroportuaire de taille mondiale présent sur les principaux segments de la chaîne de valeur aéroportuaire à Paris et à l'étranger. Fort de cet atout, le groupe aspire à devenir un opérateur intégrant les 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 surcroît, la compétition 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 désormais sur le trafic long-courrier.

Ces évolutions modifient les modèles traditionnels des compagnies aériennes et des aéroports européens, offrant ainsi des opportunités pour le groupe, qui entend conforter sa place d'acteur majeur de la chaîne de valeur aéroportuaire.

<sup>1</sup> Désignés par l'article D. 251 du Code de l'aviation civile : Chavenay-Villepreux, Chelles-Le Pin, Coulommiers-Voisins, Étampes-Mondésir, Lognes-Emerainville, Meaux-Esbly, Paris-Issy-les-Moulineaux, Persan-Beaumont, Pontoise - Corneilles-en-Vexin, Saint-Cyr-l'École et Toussus-le-Noble.

<sup>2</sup> Voir également le paragraphe du chapitre 6 « Les redevances ».

<sup>3</sup> Voir également le paragraphe du chapitre 6 « Commerces et services ».

<sup>4</sup> Voir également le paragraphe du chapitre 6 « Immobilier ».

<sup>5</sup> Voir également le paragraphe du chapitre 6 « International et développements aéroportuaires ».

<sup>6</sup> Source : ministère turc des Transports.

<sup>7</sup> Dossier stratégique détaillant les objectifs mis en place par le plan publié le 12 octobre 2015.

Dans ce contexte, la compétitivité des compagnies aériennes s'appuie davantage sur les atouts de l'aéroport : sa capacité à accompagner les compagnies dans leur croissance et leurs nouveaux besoins ainsi que dans leur recherche d'une meilleure maîtrise des coûts opérationnels. Pour le gestionnaire d'aéroport, cette approche passe par la qualité et la robustesse de ses infrastructures, une structure tarifaire adaptée ou encore une qualité de service et un accueil des passagers conformes 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 son introduction en bourse en 2006. Prolongement naturel du Contrat de Régulation Économique signé avec l'État pour la période 2016-2020, CONNECT 2020 définit les objectifs des activités régulées mais également ceux 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.

Après avoir privilégié le développement des capacités de Paris-Charles de Gaulle et la qualité de service des plates-formes parisiennes, le Groupe ADP met aujourd'hui l'accent sur l'expression de son potentiel de développement au service d'une ambition : être un groupe leader de la conception et de l'exploitation des aéroports.

À cette fin, il 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.**

Ces 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

La première priorité du Groupe ADP 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

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<sup>1</sup> pour le périmètre régulé sur la durée du plan, met l'accent sur l'optimisation des installations, dont la capacité d'accueil s'est accrue de 15 millions de passagers depuis dix ans, 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 d'une logique de fusion des terminaux ainsi que de consolider l'accessibilité et la compétitivité du *hub* de Paris-Charles de Gaulle.

### 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 (rationalisation des métiers et fonctions supports, mutualisation des unités opérationnelles et innovation en matière d'outils, de pilotage et de méthodes de travail...).

Une étape a été franchie en juillet 2017 avec la création de la Direction générale des opérations aéroportuaires qui rassemble des expertises opérationnelles et techniques au service des Directions de plates-formes. En 2018 se poursuivra la mise en œuvre progressive de CDG 2020 et ORY 2020, projets de transformation destinés à renforcer l'efficacité opérationnelle, la cohérence des modes d'exploitation et la transversalité des processus. Enfin, deux directions seront créées au sein de la Direction des achats :

- ◆ la Direction services à l'environnement de travail qui centralisera l'offre de services à disposition des collaborateurs ; et
- ◆ la Direction logistique qui permettra de gérer la chaîne logistique de bout en bout.

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<sup>2</sup>.

## 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 %<sup>2</sup>. L'atteinte de ces objectifs sera rendue possible par une discipline financière stricte, avec la poursuite du plan d'économies, une stratégie visant à tirer le meilleur parti du modèle des commerces et une augmentation de 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 la 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

Pour le passager qui effectue un vol intercontinental et choisit son aéroport « porte d'entrée en Europe » ou son lieu de correspondance, Paris est en compétition avec d'autres grands aéroports.

Dans ce contexte, 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 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 distinctive 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 figure l'association, fin 2017, des programmes de fidélité de Paris Aéroport et d'Air France-KLM en vue d'élargir le portefeuille d'avantages offerts au passager. Par ailleurs, le projet majeur #BAP – Bienvenue à Paris, qui repense en profondeur l'accueil des passagers tout au long de leur parcours en aérogare, a été lancé en 2017 ; son déploiement est prévu à compter du 2<sup>ème</sup> trimestre 2018.

Le Groupe ADP recueille les fruits des efforts engagés depuis de nombreuses années. Dans le classement général Skytrax 2017, l'aéroport de Paris-Charles de Gaulle se positionne à la 32<sup>ème</sup> place. En 3 ans, Paris-Charles de Gaulle a ainsi progressé de 63 places dans ce classement. Il figure dans le top 10 des meilleurs aéroports au monde dans les catégories « aéroports de plus de 60 millions de passagers » (8<sup>ème</sup> place), « shopping »

<sup>1</sup> Voir également le chapitre 5 « Investissements ».

<sup>2</sup> Voir également le chapitre 13 « Prévisions de bénéfice ».

(8<sup>ème</sup> place), « activités de loisirs » (9<sup>ème</sup> place), « meilleur terminal » avec le hall M du terminal 2E (7<sup>ème</sup> place).

## 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 afin de favoriser des modes de fonctionnement porteurs de responsabilisation, de transversalité et de coopération. Le projet *Attitude Manager* organise la formation de l'ensemble des managers, en parallèle de la conduite d'un grand programme de mobilité interne afin de développer des parcours de carrières au sein du groupe, notamment à l'international. En outre, un ensemble de mesures est en cours de déploiement 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, reflété dans les résultats des enquêtes de l'institut indépendant *Great Place to Work*.

## PROMOUVOIR LES MARQUES DU GROUPE ADP

L'identité de marque à deux niveaux, la marque groupe « *Groupe ADP* » et la marque voyageurs « *Paris Aéroport* », permet 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 dont la mise en œuvre s'est poursuivie durant l'année 2017.

Le Groupe ADP mène également des actions pour que sa 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 pleinement sur son 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 des principaux 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 le taux de ponctualité des vols à horizon 2020.

À ce titre, l'année 2017 a été marquée par la signature du prolongement de l'accord avec FedEx jusqu'en 2048 et le lancement de la démarche de certification CEIV Pharma (Center of Excellence for Independent Validators) de Paris-Charles de Gaulle, en lien avec IATA (Association internationale du transport aérien) afin de garantir un standard mondial pour le transport de produits pharmaceutiques.

Par ailleurs, dans le cadre de la démarche de collaboration étroite avec la Direction des services de la navigation aérienne (DSNA), le système RunWay Status Lights (RWSL), conçu pour prévenir les équipages et les

conducteurs de véhicules de la survenance d'une incursion sur piste, a été déployé en 2017 à l'aéroport Paris-Charles de Gaulle. Cette mise en œuvre, qui s'inscrit 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, a été une première en Europe.

## 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.

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.

CDG Express, projet essentiel pour l'attractivité de l'aéroport Paris-Charles de Gaulle et l'image de Paris, a franchi de nouvelles étapes en 2017 avec, en particulier, la publication de l'arrêté préfectoral modifiant la déclaration d'utilité publique du projet, sa validation par la Commission européenne au regard de la réglementation relative aux aides d'État et l'approbation par le Parlement du rôle de l'État en tant que prêteur de la Société majoritairement détenue par le Groupe ADP et SNCF Réseau en charge du financement, de la conception, de la construction et de l'entretien/maintenance de l'infrastructure du projet. Ces étapes clés pour la poursuite du projet permettent de confirmer l'objectif d'une ouverture de la liaison CDG Express à horizon 2024. 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, et a relevé son ambition de réduction des émissions de CO<sub>2</sub> à - 65 % sur les trois aéroports parisiens entre 2009 et 2020.

En 2017, 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 2017 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

Le Groupe ADP déploie sa stratégie de développement à l'international, dans le cadre de son ambition de devenir un leader mondial de la conception et de l'exploitation d'aéroports. Le groupe a acquis 8,12 % supplémentaires du capital de TAV Airports, portant sa participation à 46,12 %, ce qui renforce ainsi son implication dans cet actif stratégique.

L'expansion du Groupe ADP à l'international lui permet de capter une partie des opportunités offertes par la croissance du trafic mondial. Il 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 titre d'illustration, un contrat en vue d'acquiescer le contrôle exclusif d'Airport International Group (AIG), concessionnaire de l'aéroport international Queen Alia, à Amman en Jordanie, a été signé fin 2017. À terme, le groupe envisage d'élargir son portefeuille d'aéroports en ciblant de nouvelles participations significatives à l'étranger.

## Objectifs 2020 du groupe

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, le Groupe ADP<sup>1</sup> s'est ainsi fixé pour principaux objectifs à horizon 2020 :

- ◇ rémunération des capitaux investis sur le périmètre régulé : 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 ;
- ◇ 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

#### Le Groupe ADP 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. Le Groupe ADP fournit également aux compagnies aériennes 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.

### Les compagnies aériennes et leurs prestataires de services d'assistance en escale

La responsabilité du gestionnaire d'aéroport à l'égard du passager cesse lorsque le passager est placé sous la responsabilité 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<sup>2</sup>) constituent le cadre privilégié de coopération entre compagnies intercontinentales, des formes de partenariat à échelle plus réduite émergent en plus. 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

<sup>1</sup> Hors intégration globale de TAV Airports.

<sup>2</sup> 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 American Airlines, British Airways, Cathay Pacific, Finnair, Iberia, Japan Airlines, LATAM, Qatar Airways, Royal Jordanian.

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 choisissent le transporteur et organisent l'enlèvement, le transport et la livraison des marchandises. Ils sont en charge de l'organisation de toute la chaîne de transport et, s'ils sont agréés, des formalités de dédouanement ;
- ◆ les transporteurs routiers en charge du pré et post-acheminement des expéditions depuis les installations du chargeur vers les entrepôts de l'aéroport ;
- ◆ 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. ; avec le développement du e-commerce de nouveaux acteurs émergent : les plates-formes de vente en ligne telles Amazon, Ali Baba. Amazon s'est ainsi doté en 2016 de son propre réseau de fret aérien et vient directement concurrencer les acteurs du fret express ;
- ◆ 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 :

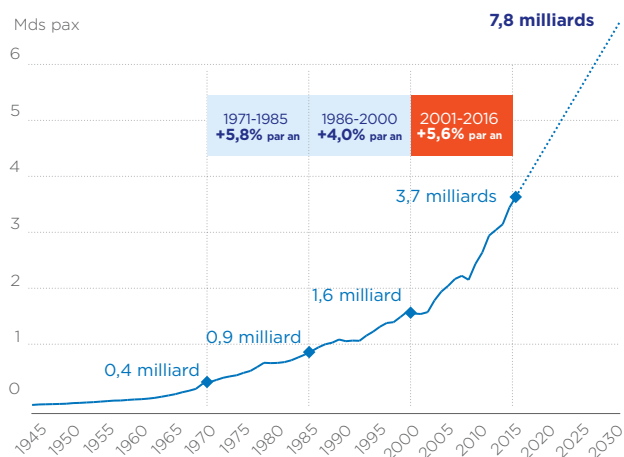
- ◆ le contrôle du trafic aérien, assuré par la Direction des services de la navigation aérienne, au sein de la Direction générale de l'aviation civile (DGAC). L'État est en charge de l'arrivée et du départ des avions vers et depuis les aires de stationnement. Il détermine la capacité de chaque plate-forme 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) ainsi que des services de la préfecture de police de Paris ;
- ◆ le contrôle aux frontières, qui est assuré par les services de la DPAF pour les personnes et par les services des douanes françaises pour le contrôle des biens. Le contrôle sanitaire est assuré par les services compétents de l'État, auxquels Aéroports de Paris peut être amené à apporter son concours.



## Trafic de passagers

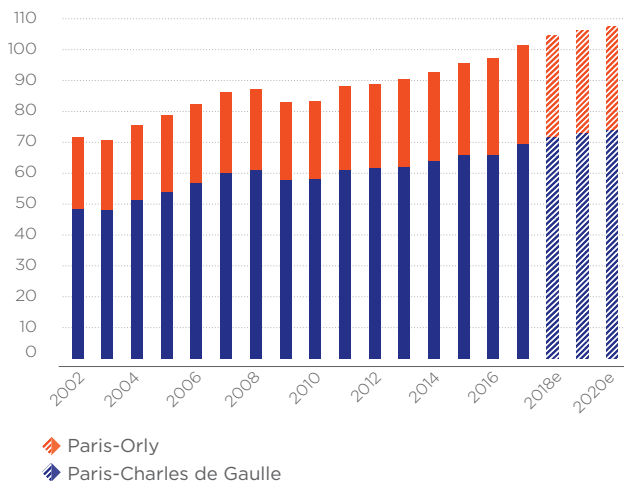
### Évolution du trafic aérien et anticipation de croissance au niveau mondial <sup>1</sup>

(en milliards de passagers)



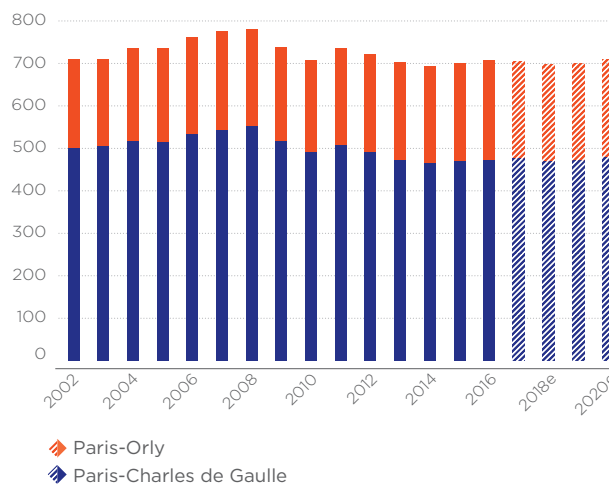
### Évolution du trafic passager à Paris Aéroport <sup>2</sup>

(en millions de passagers)



### Évolution des mouvements d'avion à Paris Aéroport <sup>2</sup>

(en milliers de mouvements)



### Évolution du trafic à Paris Aéroport <sup>2</sup> en 2017

Sur l'année 2017, le trafic est en hausse de 4,5 % par rapport à 2016 à 101,5 millions de passagers : il augmente de 5,4 % à Paris-Charles de Gaulle (69,5 millions de passagers) et de 2,6 % à Paris-Orly (32,0 millions de passagers).

Le trafic a progressé de 5,0 % au cours du 1<sup>er</sup> semestre de l'année et de 4,0 % au cours du 2<sup>nd</sup> semestre.

Le nombre de passagers en correspondance a augmenté de 1,2 % et le taux de correspondance s'est établi à 23,1 %, en diminution de 0,8 pt.

Le nombre de mouvements d'avions est en baisse de 0,4 % à 704 681 mouvements à Paris-Orly et Paris-Charles de Gaulle. À l'aéroport de Paris-Le Bourget, il a augmenté de 2,8 % à 58 216.

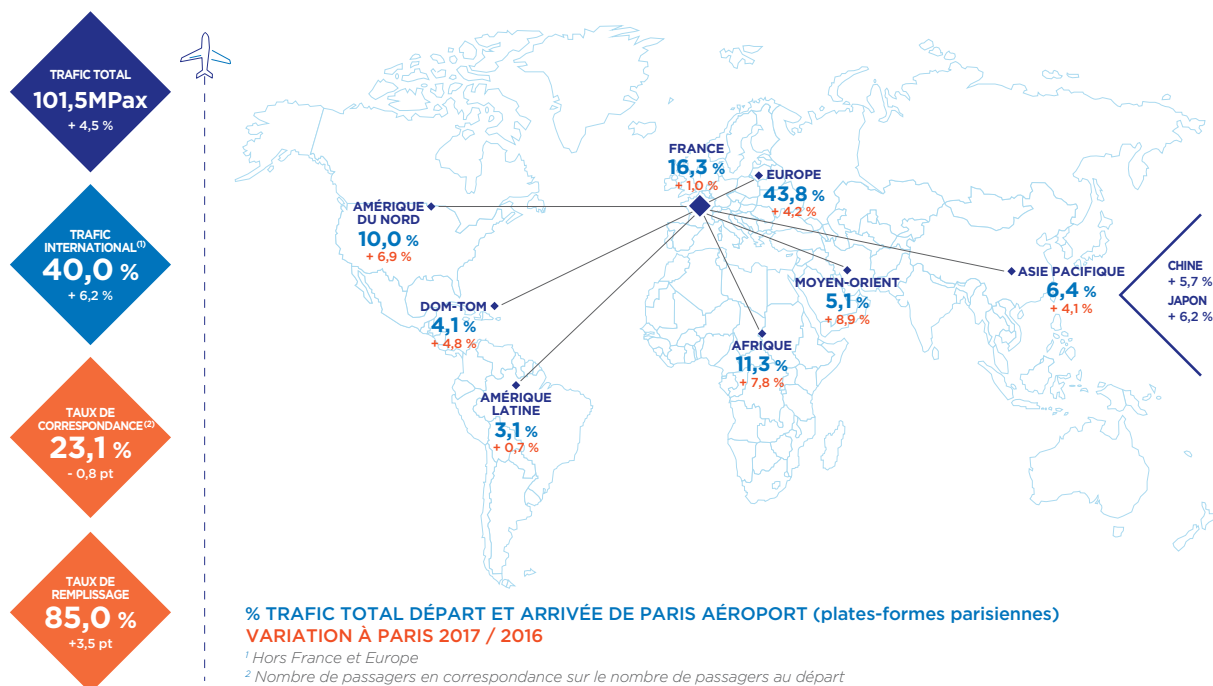
Le trafic des compagnies à bas coûts (20,1 % du trafic total) est en hausse de 8,8 %.

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

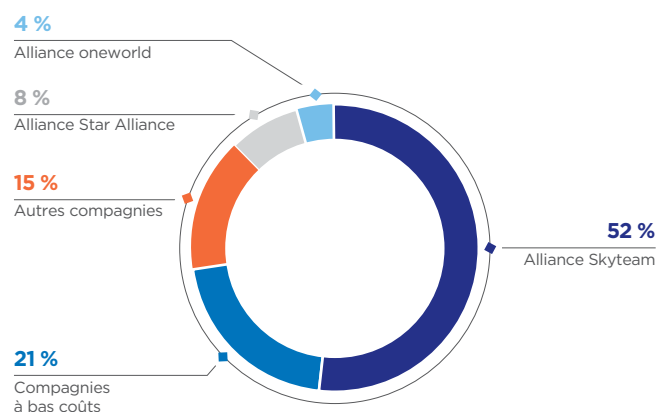
<sup>1</sup> Sources : le Groupe ADP/OACI 2017/IATA Air Passenger Forecasts 2016-2036.

<sup>2</sup> Paris-Charles de Gaulle et Paris-Orly. Source : Aéroports de Paris.



Ventilation du trafic passager de Paris Aéroport par destination en 2017 <sup>1</sup>

06

Trafic de passagers de Paris Aéroport en 2017  
par type de compagnie aérienne

Les principales compagnies aériennes présentes sur les aéroports de Paris-Charles de Gaulle et Paris-Orly sont Air France <sup>2</sup> (46,2 % du trafic total), easyJet <sup>3</sup> (8,2 %), Transavia.com (4,7 %), Vueling (3,8 %) et Delta Airlines (1,6 %).

Trafic du Groupe ADP en 2017 par plate-forme <sup>1</sup>

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

<sup>1</sup> Directe ou indirecte.

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

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

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

<sup>1</sup> Source : Aéroports de Paris.

<sup>2</sup> Air France-KLM, Hop !.

<sup>3</sup> easyJet Airlines Co et easyJet Switzerland.

<sup>4</sup> Le trafic total (à 100 %) du Groupe ADP s'élève à 259 millions de passagers, en hausse de 7,4 % en 2017 par rapport à 2016.

## 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, contribuant ainsi à l'équilibre économique des routes aériennes passagères.

TAV Airports réalise également des activités de cargo sur les plates-formes de Tblissi (Géorgie), de Monastir et Enfidha (Tunisie) et Médine (Arabie Saoudite).

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

Paris Aéroport estime avoir traité 2,30 millions de tonnes cargo (+ 2,3 % par rapport à 2016) sur les plates-formes de Paris-Charles de Gaulle (2,2 millions de tonnes, en hausse de 2,8 %) et de Paris-Orly (0,10 million de tonnes, en baisse de 7,2 %) en 2017.

En 2017, 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 liées à l'évolution des appareils 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 du Groupe ADP 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 m<sup>2</sup> supplémentaires d'installations cargo sur la période 2016-2020, afin d'accompagner la croissance de nos clients.

La stratégie cargo du Groupe ADP pour les plates-formes parisiennes 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 pistes et la zone côté 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 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 privés, voire par tiers investisseurs.

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

Afin d'attirer les flux pharmaceutiques, à forte valeur ajoutée et véritables relais de croissance pour l'activité cargo, le Groupe ADP a initié depuis l'été 2016, en lien avec IATA, une démarche pour que la communauté cargo de Paris-Charles de Gaulle puisse obtenir la certification CEIV Pharma, qui tend à devenir la norme face aux exigences croissantes de l'industrie pharmaceutique. La première phase de cette démarche lancée officiellement le 27 janvier 2017 et cofinancée par le Groupe ADP, regroupe 10 partenaires Cargo représentatifs de l'ensemble de la chaîne de fret (transporteurs routiers, commissionnaires en transport, compagnies aériennes, assistants en escale pistes et magasins...). Deux partenaires ont d'ores et déjà obtenu leur certification et trois autres sont pressentis pour l'obtenir début 2018.

Cette démarche est soutenue par les opérateurs Cargo déjà certifiés au préalable comme Air France Cargo, DHL, Bolloré Logistics et Kuhne et Nagel.

Par ailleurs, le Groupe ADP a également lancé avec la communauté cargo un projet de système de géolocalisation des matériels de piste ainsi qu'un projet de station animalière d'isolement et à l'export en complément de celle existant à l'import.

Enfin, le Groupe ADP s'est très largement investi dans la refondation de l'association interprofessionnelle du fret aérien : l'ACFA (Air Cargo France Association). L'ACFA a été créée sous l'impulsion du Groupe ADP, de représentants du secteur du fret et des administrations compétentes. Succédant au CIF (Comité interprofessionnel du fret) mais dotée de missions élargies, elle a vocation à représenter les intérêts du secteur et à en faire la promotion tant au niveau français qu'international, ainsi qu'à porter des projets techniques d'intérêt commun. Elle vise notamment à augmenter la compétitivité et la visibilité de l'offre fret, à œuvrer à l'harmonisation fiscale et sanitaire, et à favoriser les flux à forte valeur ajoutée. Pour mener à bien ses missions, elle s'est dotée de groupes de travail sur le traitement physique du fret, sur les produits pharmaceutiques, sur la dématérialisation du fret et sur son suivi, ainsi que sur l'évolution des métiers du fret. Le Groupe ADP assure la présidence de l'ACFA pour sa première année d'existence.

## La promotion du transport de fret aérien

Le Groupe ADP milite pour le développement des droits de trafic (octroi des droits de 5<sup>ème</sup> 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 leurs 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 28<sup>ème</sup> édition de l'Air Cargo Forum en 2016. 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 transport, agents d'assistance en escale, intégrateurs, expressistes, chargeurs, etc.). Le Groupe ADP, hôte conjoint avec Air France Cargo de l'édition parisienne de 2016, participera à l'édition 2018 de l'ACF qui se tiendra à Toronto.

En 2017, le Groupe ADP a renforcé sa participation et ses interventions dans les salons internationaux de fret aérien comme l'Air Cargo Europe à Munich en mai 2017, Vinexpo aux côtés d'HAROPA (Ports de Paris Seine Normandie) en juin 2017, le Colloque sur le Transport International des produits de santé organisé par le Pharma Logistic Club en septembre 2017 et l'Executive Summit de TIACA en octobre 2017 pour promouvoir ses plates-formes et leurs savoir-faire en matière de fret.

## 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 accompagnent chaque expédition. Le Groupe ADP s'apprête également à lancer en 2018 le 1<sup>er</sup> 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.

Enfin, 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.

## 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 <sup>1</sup> :

Rang	Aéroport (Code IATA)	Trafic 2017 (en Mpx)	2017/2016
1	Atlanta (ATL)	103,9	- 0,3 %
2	Beijing (PEK)	95,8	+ 1,5 %
3	Dubaï (DXB)	88,2	+ 3,5 %
4	Los Angeles (LAX)	84,6	+ 4,5 %
5	Tokyo (HND)	83,2	+ 4,3 %
6	Chicago (ORD)	79,5	+ 1,8 %
7	Londres (LHR)	78,0	+ 3,0 %
8	Hong Kong (HKG)	72,8	+ 3,5 %
9	Shanghai (PVG)	70,0	+ 6,1 %
10	Paris (CDG)	69,5	+ 5,4 %

## Concurrence avec les autres plates-formes

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

Dans ce contexte de consolidation du transport aérien autour de quelques grandes alliances et des principales compagnies aériennes qui les composent, Paris Aéroport est principalement en concurrence avec l'aéroport de London Heathrow (78,0 millions de passagers en 2017), qui accueille notamment la compagnie British Airways et les membres de l'alliance oneworld, et avec l'aéroport de Francfort (64,5 millions de passagers en 2017), 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 3<sup>ème</sup> hub européen pour l'offre de connectivité globale, derrière Francfort et Amsterdam <sup>2</sup>. Sur le segment porteur de la connectivité directe avec l'Asie-Pacifique, Paris-Charles de Gaulle est classé 3<sup>ème</sup> aéroport européen derrière Londres-Heathrow et Francfort, avec un taux de croissance sur les dix dernières de 7,6 % alors que les deux autres aéroports ont connu une décroissance sur ce segment. Paris Aéroport 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 (88,2 millions de passagers en 2017) pour la compagnie Emirates.

<sup>1</sup> Source : ACI Europe.

<sup>2</sup> Voir le paragraphe « Un hub puissant » du chapitre 6.

<sup>3</sup> Source : Union des aéroports français.

## Concurrence avec les grands aéroports régionaux

Les premiers aéroports français en termes de trafic de passagers sont les suivants <sup>3</sup> :

Rang	Aéroport	Trafic 2017 (en millions de passagers)	2017/2016
1	Paris-Charles de Gaulle	69,5	+ 5,4 %
2	Paris-Orly	32,0	+ 2,6 %
3	Nice-Côte d'Azur	13,3	+ 7,1 %
4	Lyon-Saint-Exupéry	10,3	+ 7,6 %
5	Toulouse-Blagnac	9,3	+ 14,7 %

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 20,7 % 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 3,6 millions de passagers en 2017, en baisse de 8,8 %. 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'accroître 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.

## Concurrence sur le marché du fret et du courrier

Avec 2,30 millions de tonnes de fret et de courrier traitées en 2017, Paris Aéroport se place au 1<sup>er</sup> rang européen. Le principal concurrent en Europe est Francfort, avec 2 194 millions de tonnes traitées en 2017, contre 2 195 millions de tonnes traitées à Paris-Charles de Gaulle.

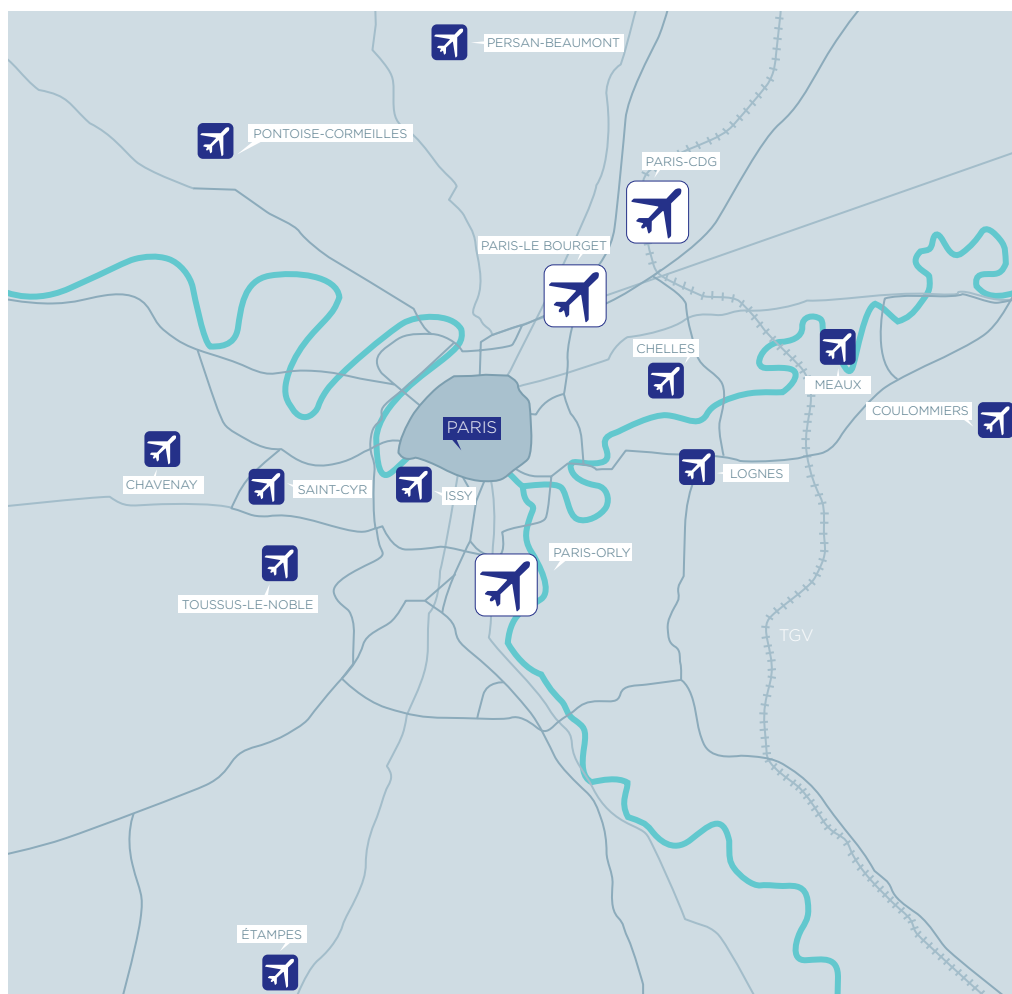
## Facteurs de dépendance

Voir le paragraphe du chapitre 4 « Risques liés à la structure du portefeuille client ».



## 6.3 DESCRIPTION DES PLATES-FORMES PARISIENNES 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.

122 040 <sup>1/2</sup> personnes travaillent sur les plates-formes aéroportuaires franciliennes, dont 90 190 pour l'aéroport Paris-Charles de Gaulle, 28 360 à Paris-Orly et 3 490 à Paris-Le Bourget. Le nombre total d'emplois (emplois directs, indirects, induits et catalytiques) générés par le système aéroportuaire francilien est estimé à plus de 570 800, soit près de 8 % de l'emploi salarié francilien.

<sup>1</sup> Source : Étude Utopies 2017. Emplois directs. Données à fin 2016.

<sup>2</sup> Tous contrats confondus (CDI, CDD, intérim, alternance et autres contrats).

## Paris-Charles de Gaulle



### 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 69,5 millions de passagers accueillis en 2017, (en croissance de 5,4 %), il est le 10<sup>ème</sup> aéroport mondial, le 2<sup>ème</sup> aéroport européen et le 1<sup>er</sup> aéroport français. Le trafic de fret et poste s'est élevé à 2,2 millions de tonnes en 2017. 325 villes dans le monde ont été desservies<sup>1</sup> au départ de l'aéroport de Paris-Charles de Gaulle en 2017.

L'aéroport de Paris-Charles de Gaulle est le siège d'environ 700 entreprises et 90 190<sup>2</sup> emplois directs.

### Capacités nominales des terminaux de Paris-Charles de Gaulle

À fin 2017, les capacités nominales des terminaux s'élevaient à 72 millions de passagers, les travaux de réhabilitation du terminal 2B se poursuivant.

<sup>1</sup> Avec un minimum de 12 mouvements dans l'année.

<sup>2</sup> Tous contrats confondus (CDI, CDD, intérim, alternance et autres contrats). Données 2016 extraites de l'étude Utopies.

<sup>3</sup> Chiffres arrêtés au 31 décembre 2017 et fournis dans une configuration d'utilisation usuelle et simultanée des postes. Il existe d'autres configurations possibles pouvant faire varier ces valeurs.

### 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 est de 120 mouvements par heure pour la saison été 2018. L'ensemble de ce système de pistes a été adapté à l'accueil des très gros porteurs (Airbus A380).

L'aéroport dispose de 301 postes de stationnement avions<sup>3</sup> dont 139 au contact des terminaux. Sur les 162 postes au large, 78 sont dédiés au fret.

En 2017, le nombre de mouvements d'avions s'établit à 475 654 en hausse de 0,6 % par rapport à 2016.





(en millions de passagers/an)

	À fin 2017	À fin 2006
<b>Terminal 1</b>	<b>9</b>	<b>8</b>
<b>Terminal 2</b>	<b>59</b>	<b>36</b>
ABCD (NB : terminal 2B fermé pour réhabilitation depuis le 9 avril 2013)	16	21
E	24	5
<i>Dont</i>		
Jetée	7	5
Hall L (satellite 3)	9	-
Hall M (satellite 4)	8	-
F	16	11
G	3	-
<b>Terminal 3</b>	<b>4</b>	<b>4</b>
<b>TOTAL</b>	<b>72</b>	<b>47</b>

## 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 2017* » de l'ACI Europe qui évalue le réseau de correspondances offertes sur les aéroports, la plateforme de correspondance de Paris-Charles de Gaulle, base principale du groupe Air France-KLM, est classée 3<sup>ème</sup> *hub* européen pour l'offre de connectivité globale (nombre de villes desservies), derrière Francfort et Amsterdam.

Il est également le *hub* européen de La Poste et de la compagnie FedEx, dont l'extension permettant une hausse d'environ 50 % de la capacité de triage et de traitement des colis sera opérationnelle dès 2019, et accueille également tous les principaux acteurs du fret international. D'une

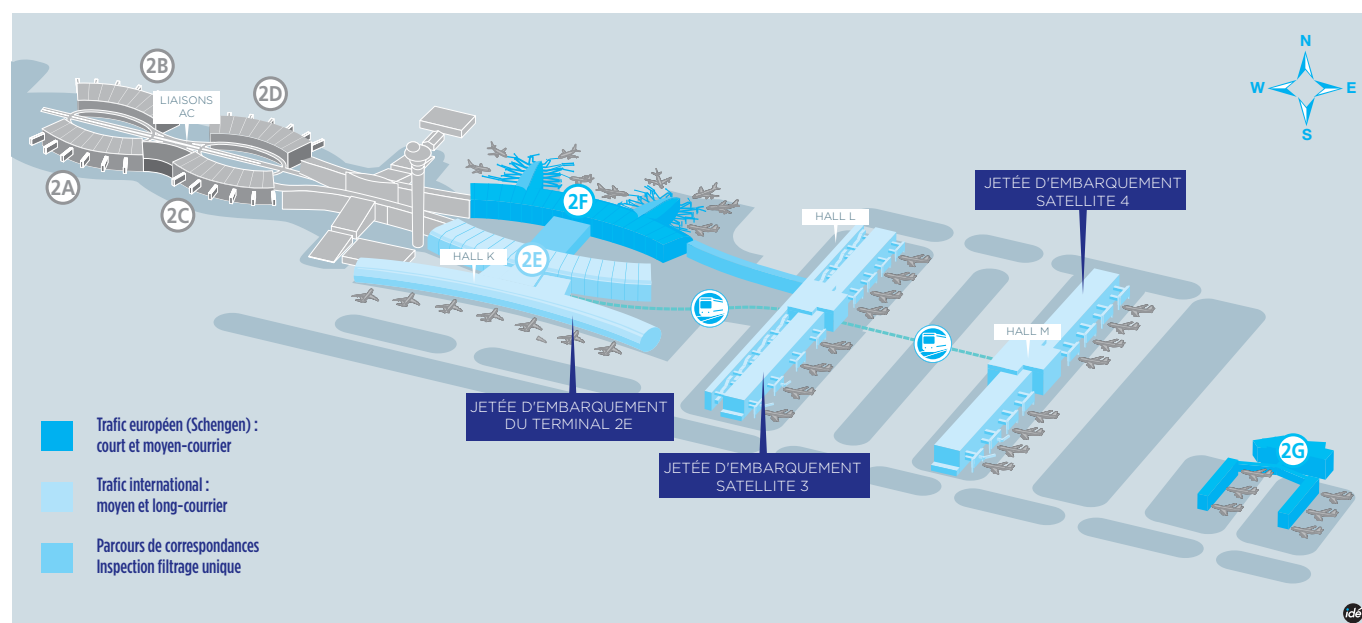
capacité de traitement de 3,6 millions de tonnes de fret par an, il offre de nombreuses possibilités de développement aux entreprises du secteur.

Les travaux d'extension du trieur à bagages aux halls L et M s'inscrivent dans les divers projets d'optimisation visant à renforcer l'attractivité et la performance du *hub*.

La profonde transformation de l'infrastructure ces dernières années – la mise en service de la liaison A-C, du hall M du terminal 2E, la refonte du puits de correspondance entre les terminaux 2E et G, l'ouverture de l'espace *lounge* l'*Instant Paris*, 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.

06

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



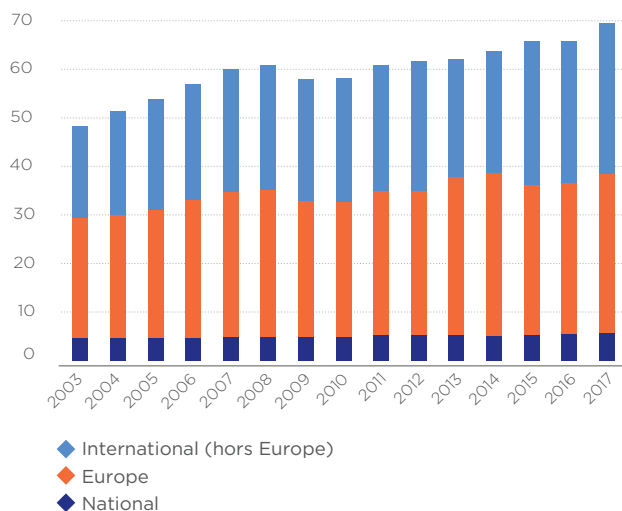
## Trafic

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 30,6 % en 2017.

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

(en millions de passagers)



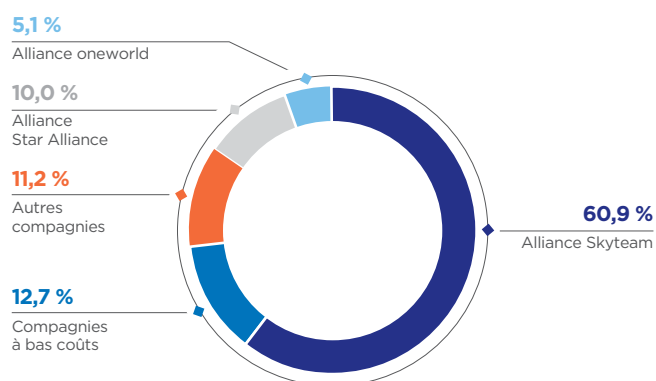
### Les compagnies aériennes

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 passagers par type de compagnie aérienne à Paris-Charles de Gaulle en 2017



Les principales compagnies aériennes présentes sur l'aéroport de Paris-Charles de Gaulle sont Air France <sup>1</sup> (52,5 % du trafic), easyJet <sup>2</sup> (7,2 %), Delta Airlines (2,4 %), Vueling (1,6 %) 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 termes d'intermodalité. L'aéroport est accessible grâce à la proximité d'autoroutes, une gare TGV au cœur du terminal 2, deux stations de RER et une gare routière au terminal 1 en zone Roissy-pôle. 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, 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.

Ainsi, conformément à 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 attribuera 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. L'entrée en vigueur de la concession de travaux est prévue pour mi-2018. La liaison ferroviaire CDG Express 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. La mise en service de la liaison est prévue pour 2024.

Les modalités de financement du projet ont également été clarifiées. Ainsi, la loi de finances rectificative pour 2016 a créé une contribution « CDG Express » d'un montant maximal de 1,4 euro par passager aérien hors correspondance, acquittée par les compagnies aériennes utilisatrices de l'aéroport Paris-Charles de Gaulle à compter de 2024 c'est-à-dire pour la mise en service de la liaison. Le service ferroviaire sera, par ailleurs, payant pour ses usagers. Enfin, dans le cadre de la loi de finances pour 2018, le Parlement a adopté les dispositions nécessaires pour que l'État assure également le rôle de prêteur de la société titulaire du contrat de concession avec l'État.

D'autre part, dans le cadre du projet du « Nouveau Grand Paris » le Premier ministre a indiqué que le gouvernement souhaitait une mise en service de la ligne 17 entre Saint-Denis Pleyel et l'aéroport Paris- Le Bourget à l'horizon 2024 et une prolongation jusqu'à l'aéroport Paris - Charles de Gaulle d'ici 2030. 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. La ligne 17 a fait l'objet d'une Déclaration d'Utilité publique par Décret du 14 février 2017.

<sup>1</sup> Air France-KLM, Hop !

<sup>2</sup> 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 28 600 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 2017 sur la plate-forme Paris-Charles de Gaulle sont décrits dans le chapitre 5<sup>1</sup>.

Le programme prévisionnel d'investissements 2016-2020 du périmètre régulé est décrit dans le chapitre 5<sup>2</sup>. 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

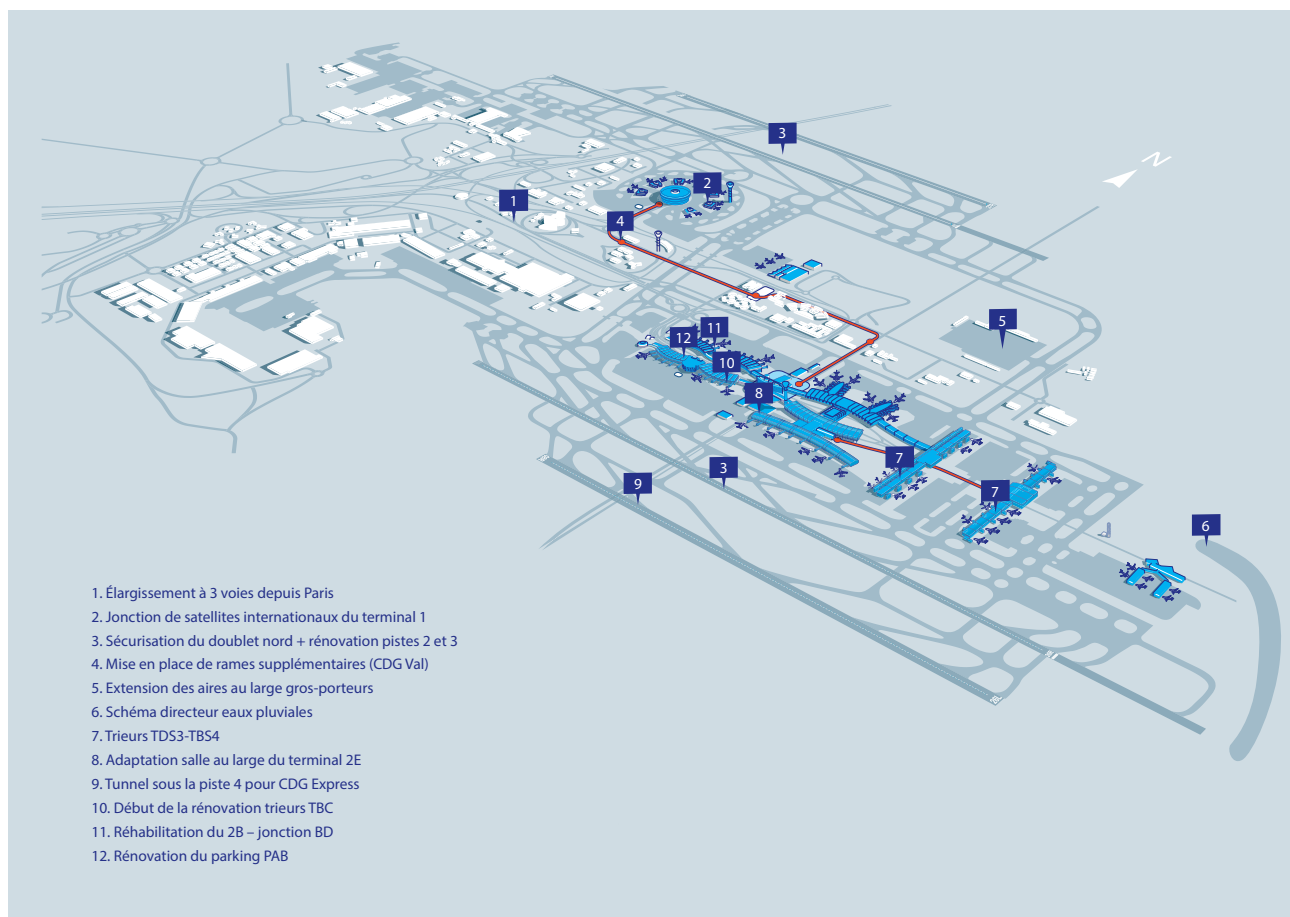
(inspection filtrage, livraison bagages). Le projet doit permettre l'adaptation de l'ensemble 2BD à l'augmentation du trafic attendu à l'international sur le moyen et long courrier, notamment via l'augmentation de la capacité ;

- ◇ 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 client 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).

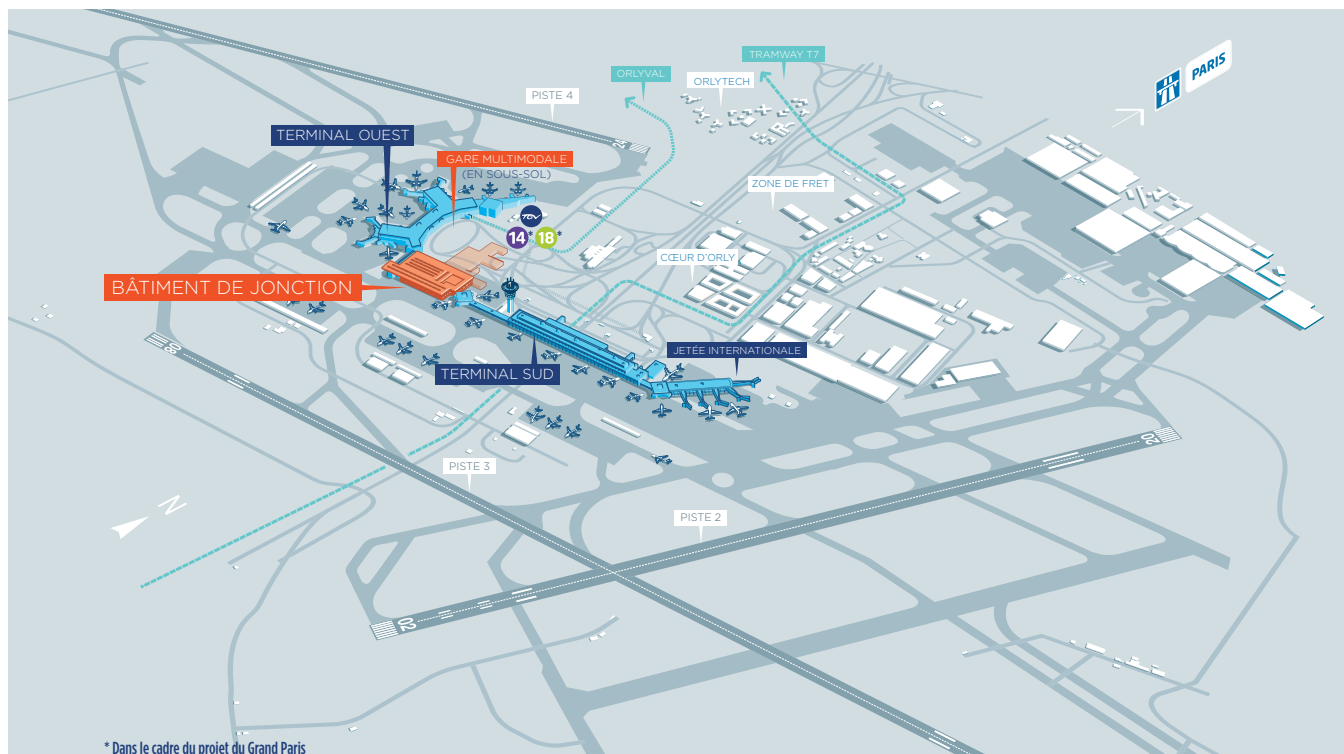
Les principaux projets du programme prévisionnel d'investissements 2016-2020 du périmètre régulé sont présentés dans la cartographie ci-dessous :



<sup>1</sup> Voir paragraphe du chapitre 5 intitulé « Investissements réalisés par le Groupe au cours des trois derniers exercices ».

<sup>2</sup> Voir paragraphe du chapitre 5 intitulé « Programme d'investissements prévisionnel de la plate-forme de Paris-Orly ».

## 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 kilomètres 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 28 360 emplois directs<sup>1</sup>, l'aéroport est partie intégrante d'un pôle économique de plus de 157 400 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 156 villes desservies<sup>2</sup> en 2017, 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 aéro-gares de passagers d'une capacité de 29 millions de passagers par an. Paris-Orly est le 2<sup>ème</sup> aéroport français

et le 12<sup>ème</sup> aéroport européen avec 32,0 millions de passagers accueillis en 2017, en croissance de 2,6 %.

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 2017, 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 2017 avec la mise en service en mars de la dernière phase de la jetée Est du terminal Sud (environ 12 000 m<sup>2</sup>). 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 durant toute l'année 2017. Sa mise en service progressive est prévue suivant les étapes suivantes :

- ◇ en avril 2018 (une partie de la future salle d'embarquement) ;
- ◇ en avril 2019 (l'intégralité de la nouvelle structure) ;

<sup>1</sup> Données 2016. Source : Étude Utopies 2017.

<sup>2</sup> Avec un minimum de 12 mouvements dans l'année.

- ◇ se terminera en 2020 par la rénovation des zones adjacentes des terminaux Sud et Ouest.

Le nouveau pavillon d'honneur a été mis en service en mars 2017. L'aéroport offre également d'importantes opportunités de développement immobilier, très majoritairement de diversification.

Le chantier d'extension du hall 1 du terminal Ouest a débuté et sera achevé en juillet 2018.

Le chantier de réaménagement du process départ du terminal Sud a débuté. Ce projet a essentiellement pour objectif de mettre au standard international (dit « Standard 3 » en termes de sûreté) le système de traitement des bagages. L'étape principale de mise en service aura lieu en mars 2020. 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. Les pistes 3 et 4 peuvent accueillir les A380 en déroutement. En 2017, l'aéroport de Paris-Orly a accueilli 229 027 mouvements. L'aéroport dispose de l'ordre de 71 postes de stationnement avions, dont 56 % au contact des terminaux. Le taux de contact 2017 est de l'ordre de 88,6 % au départ.

## Capacités nominales des terminaux de Paris-Orly

À fin 2017, les capacités nominales des terminaux s'élevaient à 29 millions de passagers. Les projets d'optimisation de l'existant (extension jetée Est, extension hall 1, refonte des processus des départs Internationaux du terminal Sud de Paris-Orly Sud...) ou de création de nouvelles infrastructures (bâtiment de jonction) visent à accroître les capacités de l'aéroport Paris-Orly dès avril 2019 à 32,5 millions de passagers, tout en élevant le niveau de qualité de service.

(en millions de passagers/an)	En 2017	En 2006
Terminal Sud	12,5	10,5
Terminal Ouest	16,5	16,5
<b>TOTAL</b>	<b>29,0</b>	<b>27,0</b>

## Contraintes réglementaires

Le trafic sur l'aéroport de Paris-Orly est assujéti 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 2017 le nombre de mouvements d'avions s'établit à 229 027 mouvements, en diminution de 2,3 % par rapport à 2016. Par ailleurs, l'aéroport est soumis depuis 1968 à un couvre-feu quotidien entre 23h15 et 6h00 pour les décollages et entre 23h30 et 6h15 pour les atterrissages.

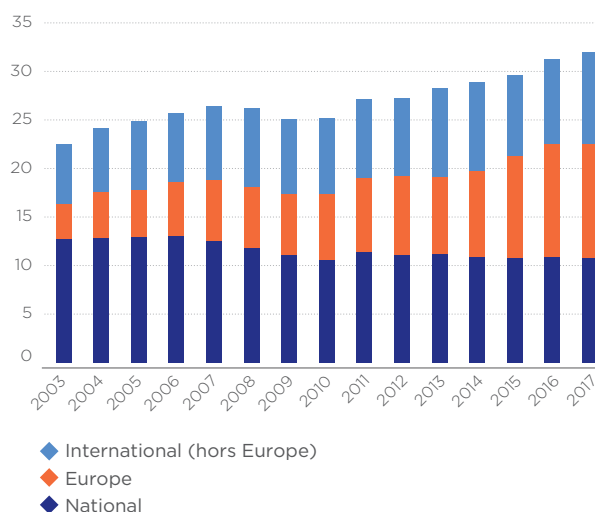
## Trafic

Le trafic de la plate-forme Paris-Orly est principalement du trafic origine/destination. Cependant, les passagers en correspondance représentent environ 6,8 % du trafic au départ soit près de 1,1 million de passagers en 2017. 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, la ligne LGV Sud Ouest a été mise en service le 1<sup>er</sup> juillet 2017. Cette évolution s'est accompagnée d'une augmentation de près de 22,8 % du nombre de passagers par avion depuis 2009 avec un emport moyen

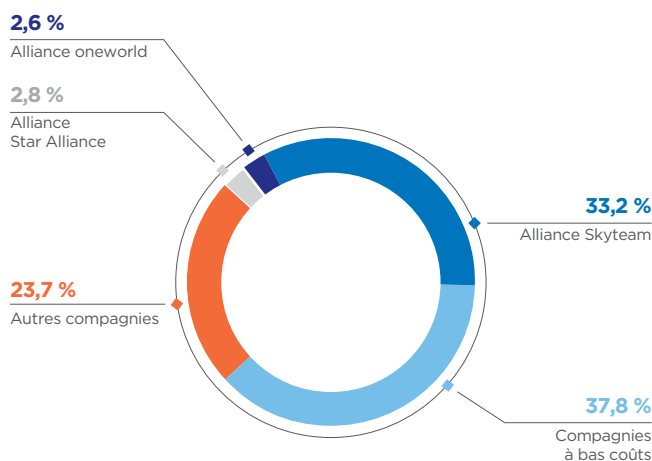
de 140 passagers en 2017 comparé à 114 passagers en 2009. Durant cette période, la taille des modules utilisés sur la plate-forme n'a cessé de croître.

## 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 2017



Les principales compagnies présentes sur l'aéroport de Paris-Orly sont Air France<sup>1</sup> (32,5 % du trafic), Transavia.com (14,7 %), easyJet<sup>2</sup> (10,4 %), Vueling (8,7 %), et Aigle Azur (3,8 %).

## Les accès à la plate-forme

La plate-forme de Paris-Orly se situe à la jonction des autoroutes A6 et A10 et proche de l'autoroute A 86. Elle est également desservie par le RER combiné avec une ligne dédiée de métro automatique, dénommée Orlyval.

La ligne 7 du tramway a été mise en service le 16 novembre 2013 et permet de relier directement l'aéroport à la ligne 7 du métro parisien et le futur quartier « Cœur d'Orly »<sup>3</sup>. La phase 2 du projet (prolongation jusqu'à Juvisy) est en cours d'étude.

<sup>1</sup> Air France-KLM, Hop !

<sup>2</sup> easyJet Airlines Co et easyJet Switzerland

<sup>3</sup> Voir partie « Activités immobilières » du présent chapitre.



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 liaisons : le prolongement de la ligne 14 reliant l'aéroport Paris-Orly à la capitale, permettant à terme une liaison en 27 minutes vers la station Châtelet au centre de Paris, ou 40 minutes vers Saint-Denis Pleyel, via un métro automatique et la nouvelle ligne 18 – reliant Paris-Orly au plateau de Saclay et à Versailles puis à plus long terme à Nanterre. La plate-forme serait alors située à 30 minutes de Versailles (en fonction des arbitrages en cours de l'État).

Les Déclarations d'Utilités Publiques (DUP) des lignes 14 et 18 ont été obtenues respectivement en juillet 2016 et mars 2017. Les travaux préparatoires ont commencé en 2017.

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 14 553 places de parking, dont environ 10 829 situées en parcs proches, au contact direct des terminaux.

## Programme d'investissements

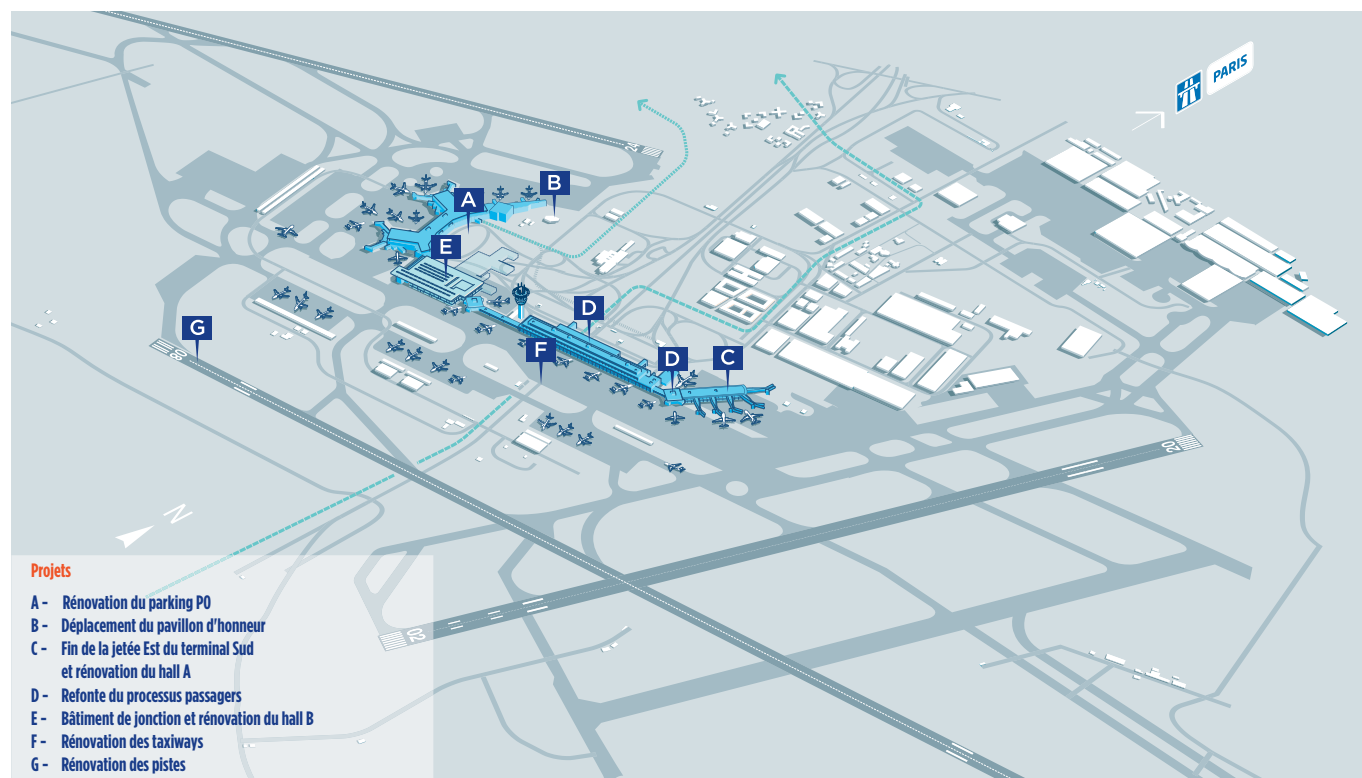
Les investissements réalisés en 2017 sur la plate-forme de Paris-Orly sont décrits au chapitre 5<sup>1</sup> avec notamment la poursuite des travaux de construction de la jonction entre les terminaux Sud et Ouest, la refonte du processus de départ international au terminal Sud de Paris-Orly, l'extension des aires Golf et la mise en conformité du virage LGN-LJS, l'extension du hall 1 du terminal Ouest et la deuxième phase de la rénovation de la piste 4.

Le programme prévisionnel d'investissements 2016-2020 du périmètre régulé est décrit dans le chapitre 5<sup>2</sup>. 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 de la piste 3.

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

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



<sup>1</sup> Voir paragraphe du chapitre 5 intitulé « Investissements réalisés par le Groupe au cours des trois derniers exercices ».

<sup>2</sup> Voir paragraphe du chapitre 5 intitulé « Programme d'investissements prévisionnel de la plate-forme de Paris-Orly ».



## Paris-Le Bourget



06

© Aéroports de Paris/Laboratoire.

### Description de la plate-forme

Implanté sur 553 hectares à 7 kilomètres au nord de Paris, l'aéroport de Paris-Le Bourget est le 1<sup>er</sup> 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 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 54 177 en 2017, en augmentation de + 2,2 % par rapport à 2016.

Engagée depuis plusieurs années dans un vaste plan de modernisation et de développement, la plate-forme aéroportuaire a vu, en 2017, la poursuite de son programme de développement, avec notamment :

- ◆ les études préparatoires à l'implantation de la gare « Le Bourget Aéroport » sur l'emprise de la plate-forme, dans le cadre du projet de la ligne 17 du Grand Paris Express ;
- ◆ l'achèvement des études pour la réalisation d'un centre de formation aux métiers de l'aéronautique avec l'objectif de son ouverture à la rentrée 2019 ;
- ◆ la conversion du certificat de sécurité aéronautique en droit européen, obtenue fin 2017 qui est adossée à un programme de travaux sur les infrastructures aéroportuaires.

De nombreux projets ont vu leur déroulement progresser : Keybrid, Flight Safety. À la fin de l'année 2017, le Groupe ADP et la société André Chenue (filiale du groupe Horus Finance) ont signé une promesse de bail à construction et une promesse de bail en l'état futur d'achèvement pour la réalisation d'un centre de conservation d'œuvres d'art sur l'aéroport de Paris-Le Bourget.

2017 a également été l'année de la 52<sup>ème</sup> édition du Salon International de l'Aéronautique et de l'Espace qui a accueilli 322 000 visiteurs.

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 22h15 et 6h00.

### 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 conservé en 2017 sa place de leader de l'aviation d'affaires en Europe et voit son trafic de nouveau augmenter. La plate-forme est ainsi encore loin devant ses principaux concurrents, Nice et Genève, malgré leur croissance. L'aéroport continue d'attirer les principaux acteurs de l'aviation d'affaires, parmi lesquels figurent les compagnies ou assistants (Signature Flight Support, Jetex, Universal Aviation, Advanced Air Support, Dassault Falcon Services et Unijet/SkyValet) ainsi que les grands constructeurs internationaux (Dassault Falcon, Cessna et Embraer) venus implanter leurs principales bases européennes au Bourget. L'usine Airbus Hélicoptères (fabrication de pales d'hélicoptères) a également été mise en service en 2017 et un centre de formation des apprentis aux métiers de l'aérien de 5 000 m<sup>2</sup> ouvrira ses portes en septembre 2019.

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 2024. Des projets de diversification sont déjà prévus au Bourget, comme le centre de conservation d'œuvres d'art de 24 000 m<sup>2</sup> attendu pour 2019, qui permettra aux grands musées de bénéficier d'un lieu spécialisé offrant d'importantes surfaces de stockage proches de Paris, tandis que les galeries d'art et les expositions parisiennes trouveront dans cet équipement de pointe un *hub* logistique sécurisé avec un accès facilité aux pistes et aux services douaniers.

## 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. La plate-forme aéroportuaire est pleinement associée avec les communes riveraines aux travaux préparatoires diligentés par la société du Grand Paris et l'Organisation des Jeux Olympiques à Paris en 2024, les études tenant compte des axes majeurs d'aménagement de la zone Sud de la plate-forme. 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 relance d'aménagement 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. L'aéronautique club de France a fêté ses 120 ans en 2017 ;
- ◇ Pontoise-Cormeilles-en-Vexin, sur une superficie de 237 hectares ;
- ◇ Toussus-le-Noble, sur une superficie de 167 hectares ;
- ◇ Chavenay-Villepreux, sur une superficie de 48 hectares ;
- ◇ Chelles-le-Pin, sur une superficie de 31 hectares ;
- ◇ Coulommiers-Voisins, sur une superficie de 300 hectares ;
- ◇ Étampes-Mondésir, sur une superficie de 113 hectares ;
- ◇ Lognes-Émerainville, sur une superficie de 87 hectares ;
- ◇ Persan-Beaumont, sur une superficie de 139 hectares ;
- ◇ Saint-Cyr-l'École, sur une superficie de 75 hectares.

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



## 6.4 DESCRIPTION DES ACTIVITÉS PAR SEGMENT

### 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)	2017	2016	2017/2016
Chiffre d'affaires	1 813	1 743	+ 4,0 %
Redevances aéronautiques	1 055	1 003	+ 5,2 %
Redevances spécialisées	230	220	+ 4,6 %
Revenus liés à la sûreté et à la sécurité aéroportuaire	487	480	+ 1,6 %
Autres produits	40	40	- 1,6 %
EBITDA	551	488	+ 12,8 %
Résultat opérationnel courant	272	186	+ 46,4 %

### Définition du périmètre régulé

L'arrêté du 16 septembre 2005 relatif aux redevances pour services rendus sur les aérodromes modifié à compter du 1<sup>er</sup> 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 2016, le ROCE (*return on capital employed*, ou retour sur capitaux employés) du périmètre régulé s'est élevé à 4,5 %. Le résultat opérationnel de régulation <sup>1</sup> pour l'exercice 2016 s'élève à 342 millions d'euros, 224,5 millions d'euros après impôts (taux d'imposition utilisé en 2016 à 34,43 %) et la base d'actifs régulés au 31 décembre 2016 s'élève à 4 988 millions d'euros. Les chiffres 2017 seront disponibles au 1<sup>er</sup> semestre 2018.

Ce périmètre d'activité et de services, dit « périmètre régulé », comprend depuis le 1<sup>er</sup> 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) <sup>2</sup> ;
- ◇ 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 <sup>3</sup> ;
- ◇ des activités d'assistance en escale entrant dans le champ concurrentiel <sup>4</sup> ;
- ◇ des autres activités réalisées par les filiales.

### Périmètre régulé au 31 décembre 2016

(en millions d'euros)	2016	2015
Résultat opérationnel de régulation	342	309
Base d'actifs régulés <sup>1</sup>	4 988	5 058
<b>ROCE RÉGULÉ</b>	<b>4,5 %</b>	<b>3,8 %</b>

<sup>1</sup> Y compris subventions.

### 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. Cette activité de service public est également régie, en matière de redevances, par le Code de l'aviation civile.

### 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 653 millions d'euros en 2017 contre 619 millions d'euros en 2016 ;
- ◇ 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 l'aéronef et de l'horaire nocturne ou diurne de l'atterrissage. Le produit de la redevance d'atterrissage s'est élevé à 243 millions d'euros en 2017 contre 233 millions d'euros en 2016 ;

<sup>1</sup> 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](http://www.groupeadp.fr), rubrique Finances/Régulation.

<sup>2</sup> Voir également le paragraphe du chapitre 6 « La sûreté ».

<sup>3</sup> Voir également le paragraphe du chapitre 17 « Données environnementales ».

<sup>4</sup> Voir le paragraphe du chapitre 6 « Activité d'assistance en escale ».



- ◇ 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 159 millions en 2017 contre 151 millions d'euros en 2016.

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 » (voir chapitre 9). Les redevances aéronautiques se sont élevées en 2017 à 1 055 millions d'euros (1 003 millions d'euros en 2016), ce qui représente 34,0 % du chiffre d'affaires du groupe <sup>1</sup>.

## 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 84 millions d'euros en 2017 ;
- ◇ 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 1<sup>er</sup> 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 2017 ;
- ◇ 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 24 millions d'euros en 2017 ;
- ◇ 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) 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 d'évolution tarifaire. Elle s'est élevée à 60 millions d'euros en 2017.

Le produit de ces redevances est présenté dans les comptes consolidés en chiffre d'affaires sous le poste « redevances spécialisées ». Celles-ci se sont élevées en 2017 à 230 millions d'euros (220 millions d'euros en 2016), ce qui représente 6,4 % du chiffre d'affaires du groupe <sup>1</sup>.

## 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](http://www.groupeadp.fr). Le CRE s'applique aux tarifs des redevances à compter du 1<sup>er</sup> 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 réglementaire, 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 à l'Autorité de supervision indépendante ainsi qu'au ministre chargé des Transports et 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 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.

<sup>1</sup> Avant éliminations inter-segments.

## 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 1<sup>er</sup> avril 2016 au 31 mars 2017 et les quatre autres commençant le 1<sup>er</sup> 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, 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 plateforme 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.

06

#### 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 : 2<sup>ème</sup> trimestre 2016 ;
- ◆ réfection de la piste 4 de Paris-Orly : 4<sup>ème</sup> trimestre 2017 <sup>1</sup> ;
- ◆ jonction «Paris-Orly Nouvel Envol» : 1<sup>er</sup> trimestre 2018 ;
- ◆ trieur bagages Hall L (TDS3) de Paris-Charles de Gaulle : 2<sup>ème</sup> trimestre 2018 ;
- ◆ première phase de réfection de la piste 3 de Paris-Orly : 3<sup>ème</sup> trimestre 2018 ;
- ◆ jonction des terminaux B et D de Paris-Charles de Gaulle : 2<sup>ème</sup> trimestre 2019 ;
- ◆ jonction des satellites du terminal 1 de Paris-Charles de Gaulle : 2<sup>ème</sup> trimestre 2019.

<sup>1</sup> La réfection de la piste 4 de Paris-Orly avait un objectif d'ouverture au cours du 4<sup>ème</sup> trimestre 2016. Afin de minimiser l'impact de la réduction de capacité liée à la fermeture de la piste, il a été décidé en concertation avec l'État de différer l'échéance de livraison au 4<sup>ème</sup> trimestre 2017.

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 2, 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 :**

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 atterrée 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 %<sup>1</sup>.

Avec effet au 1<sup>er</sup> 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 23:00 et 07:00 (heure locale) ;
- ◇ une modulation de la redevance d'assistance aux passagers handicapés ou à mobilité réduite en fonction du taux de signallement avec un préavis d'au moins 36h des compagnies aériennes sur l'aéroport de Paris-Orly.

**Pour la période tarifaire 2017 :**

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.

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 par l'ASI 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

<sup>1</sup> Voir les communiqués de presse concernant l'homologation de tarifs 2016 par l'ASI disponible sur [www.groupeadp.fr](http://www.groupeadp.fr).



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 36h des compagnies aériennes sur l'aéroport de Paris-Charles de Gaulle.

#### Pour la période tarifaire 2018 :

Le taux plafond de base correspond à une progression des tarifs de référence 2018 de + 2,125 % (variation de l'inflation entre août 2016 et août 2017 majorée de 1,25 point) à laquelle sont appliqués les ajustements relatifs aux facteurs :

- ◆ qualité de service : correspondant à un bonus de + 0,1213 % ;
- ◆ trafic : déterminé à 0 %, le trafic réalisé étant dans la zone de franchise du trafic de référence du CRE ;
- ◆ investissements (INVI) 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 2018 est donc de + 2,249 % par rapport aux tarifs de référence 2017, soit de + 2,80 % par rapport aux tarifs effectifs 2017.

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

- ◆ 2,125 % sur les Aéroports de Paris-Charles de Gaulle et Paris-Orly, pour les redevances soumises au CRE<sup>1</sup> ;
- ◆ 2,8 % sur l'aéroport de Paris-Le Bourget.

L'ensemble des tarifs de redevances, hormis ceux de la redevance d'assistance aux personnes handicapées et à mobilité réduite (PHMR) sur l'aéroport de Paris-Charles de Gaulle, ont été homologués par l'ASI le 12 février 2018. Ces derniers ont été homologués par l'ASI le 19 mars 2018.

Aéroports de Paris a retenu pour la période tarifaire 2018 une évolution homogène en pourcentage des redevances par passager, d'atterrissage et de stationnement<sup>1</sup>.

En outre, Aéroports de Paris a décidé de reconduire l'ensemble des modulations tarifaires ainsi que les modalités de calcul et les conditions d'attribution 2017 des mesures incitatives au développement du trafic et à une meilleure utilisation des infrastructures. Le plafond 2018 de chacune des trois mesures incitatives s'établit à 5,16 millions d'euros par application de l'indexation de 2,125 % au plafond des mesures considéré en 2017.

## Révision ou fin anticipée du contrat

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

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

où : PAX (n-1) est le nombre de passagers commerciaux hors transits, embarqués et débarqués sur la période allant du 1<sup>er</sup> 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 1<sup>er</sup> 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 de police de Paris, assisté d'un préfet délégué pour la sécurité et la sûreté des plates-formes aéroportuaires 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 1<sup>er</sup> 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 ;

<sup>1</sup> L'ensemble des redevances listées dans l'article III.2.1 du CRE sont soumises au plafond d'évolution prévu à l'article III.2.3 du CRE, à l'exception de la redevance d'assistance aux personnes handicapées et à mobilité réduite.

- ◇ 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 est 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 le préfet délégué. Pour Paris-Le Bourget, le programme de sûreté a été approuvé le 28 juin 2017, 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. Ces sociétés sont sélectionnées par

Aéroports de Paris, pour le compte de l'État, à l'issue d'une procédure de passation de marché 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 1<sup>er</sup> 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 1<sup>er</sup> 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 quater 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.

Conformément à l'arrêté du 30 décembre 2009, pris sur le fondement de l'article 1609 quater du Code général des impôts, précisant les modalités de déclaration des exploitants d'aérodromes pour l'établissement du tarif passager de la taxe d'aéroport, 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 2017 s'élèvent à 487 millions d'euros.

## 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 <sup>1</sup> 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.

(en millions d'euros)	2017	2016	2017/2016
Chiffre d'affaires	953	941	+ 1,2 %
EBITDA	533	527	+ 1,0 %
Quote-part de résultat des MEE opérationnelles	3	1	+ 2 M €
résultat opérationnel courant (yc MEE opérationnelles)	404	409	- 1,2 %

## 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

<sup>1</sup> Média Aéroports de Paris, qui gère la publicité en aérogare, est intégré globalement depuis 2016.



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.

## Décomposition du chiffre d'affaires

(en millions d'euros)	2017	2016	2017/2016
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>953</b>	<b>941</b>	<b>+ 1,2 %</b>
Activités commerciales	459	449	+ 2,2 %
Parcs et accès	171	175	- 2,1 %
Prestations industrielles	134	133	+ 0,5 %
Recettes locatives	147	146	+ 0,5 %
Autres produits	42	38	+ 11,4 %

## Loyers perçus par les activités commerciales

(en millions d'euros)	2017	2016	2017/2016
<b>Activités commerciales (loyers)</b>	<b>459</b>	<b>449</b>	<b>+ 2,2 %</b>
Boutiques en zone côté pistes	303	299	+ 1,6 %
Boutiques en zone côté ville	19	18	+ 5,4 %
Bars et restaurants	42	39	+ 10,2 %
Publicité	50	50	- 0,8 %
Banques et change	19	19	+ 1,3 %
Loueurs	14	14	+ 2,1 %
Autres	11	11	+ 0,2 %

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'Outre-mer (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 aéroports, y compris co-entreprises.

### BOUTIQUES CÔTÉ PISTES ET BOUTIQUES CÔTÉ VILLE

L'offre de boutiques proposée dans les aéroports 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 <sup>1</sup> : 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 <sup>2</sup> 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, 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 redevances commerciales. Il est calculé comme le chiffre d'affaires total réalisé par les boutiques côté pistes divisé par le nombre de passagers au départ (50,7 millions de passagers au 31 décembre 2017).

(en euros)	2017	2016	2017/2016
Duty Free	33,0	33,3	- 0,8 %
Duty Paid	7,1	7,1	- 0,4 %
<b>TOTAL</b>	<b>18,2</b>	<b>18,2</b>	<b>+ 0,4 %</b>

### BARS ET RESTAURANTS

Aéroports de Paris perçoit des gestionnaires des 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.

Les bars et restaurants 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 1<sup>er</sup> 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. À Paris-Orly, l'activité des bars et restaurants est gérée par plusieurs opérateurs.

<sup>1</sup> Indicateur de mesure calculé en ramenant le chiffre d'affaires réalisé par les boutiques sur la surface qu'elle occupe en m<sup>2</sup>.

<sup>2</sup> Activité décrite dans le paragraphe Activités des co-entreprises.

## 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. 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 CHANGES, 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...). Les recettes commerciales sont assises sur le chiffre d'affaires réalisé sur les plates-formes. Les recettes locatives correspondent aux loyers de location d'espaces hors commerces, au sein des terminaux.

## Stratégie en matière d'activité commerciale

La stratégie 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 de concession, avec principalement deux types de concessionnaires : 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 *business model* 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 fin 2015. Après une année 2016 difficile, marquée par un contexte de forte décroissance du tourisme à Paris, la croissance du CA/pax a repris en 2017, avec une légère progression de + 0,4 %, même si celle-ci a été fortement pénalisée par une décroissance forte du tabac liée à la mise en place du paquet neutre en France. Le Luxe, notamment, a connu une croissance extrêmement soutenue en 2017.

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<sup>1</sup>, 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 2017, plusieurs marques nouvelles ont enrichi notre portefeuille aussi bien dans le *retail* (Tiffany & Co, Moncler, Saint Laurent Paris) que dans la restauration (Yo Sushi!, Bellota bellota, ...).
- Il est à noter que 46 nouveaux points de vente ont été ouverts au cours de l'année 2017. 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 différenciation 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.**

## // ÉVOLUTION DE LA SURFACE TOTALE DÉDIÉE AUX COMMERCES.

(en milliers de m <sup>2</sup> )	2017	2016
Boutiques en zone côté pistes	30	30
<i>Dont en zone internationale</i>	24	24
<i>Dont en zone Schengen</i>	6	6
Boutiques en zone côté ville	6	6
Bars et restaurants	22	21
<b>TOTAL</b>	<b>58</b>	<b>57</b>

<sup>1</sup> Voir la partie Stratégie du présent chapitre.



L'année 2017 a été marquée par la stabilité des surfaces Boutiques et une sensible évolution des surfaces bars et restaurants. Sur le périmètre côté pistes, le développement du hall K du terminal 2E est compensé par le lancement des travaux de rénovation du hall L du terminal 2E qui s'étendront jusqu'en 2020.

## Activités des co-entreprises

Le Groupe ADP perçoit des revenus de la part des co-entreprises qui sont assis sur leur chiffre d'affaires et comptabilisés 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, bien que détenu à 50/50 par Aéroports de Paris et JC Decaux France SAS et géré 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)	2017	2016	2017/2016
<b>Chiffre d'affaires des co-entreprises (100 %)</b>	<b>866</b>	<b>808</b>	<b>+ 7,1 %</b>
<i>Société de Distribution Aéroportuaire</i>	721	689	+ 4,8 %
<i>Relay@ADP</i>	83	73	+ 14,7 %
<i>EPIGO</i>	61	47	+ 29,6 %
<b>Résultat net des co-entreprises (100 %)</b>	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>+ 74,5 %</b>
<i>Société de Distribution Aéroportuaire</i>	5	7	- 27,3 %
<i>Relay@ADP</i>	6	3	+ 84,0 %
<i>EPIGO</i>	(6)	(7)	+ 1 M €

06

## 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 de Distribution Aéroportuaire 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 contrats 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 Travel Retail, 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 de Distribution Aéroportuaire.

### 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 2017, Société de Distribution Aéroportuaire gère 149 boutiques sur une surface totale de 23 834 m<sup>2</sup> 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 convenance 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 2017, Relay@ADP gère 66 points de vente sur une surface totale de 7 188 m<sup>2</sup> 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 1<sup>er</sup> 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), 2 F, 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 d'EPIGO.

### 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.

À fin 2017, EPIGO gère 38 restaurants sur une surface totale de 4 480 m<sup>2</sup> sur l'ensemble des terminaux de Paris-Charles de Gaulle.

### 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 passagers

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 de Groupe ADP ont à leur disposition un numéro de téléphone unique (le 39 50) disponible 24h/24 et 7 jours sur 7 grâce auquel 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 mobile Paris Aéroport, disponible en 11 langues pour iPhone et Android (plus de 1,3 million de téléchargements) évolue également, pour mieux aider les passagers :

- ◆ organiser le voyage et gagner du temps : 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 et de services du terminal. Le nouveau module de réservation permet de réserver son parking à l'aéroport mais aussi son billet d'avion ou l'hôtel à destination ;
- ◆ être informé en temps réel : le passager accède aux informations de son vol *via* le scan de la carte d'embarquement ou *via* l'historique des recherches horaires ; 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, propose aux passagers des informations touristiques et culturelles sur Paris et met en avant les offres commerciales et l'actualité des aéroports parisiens.

### Programme de fidélité

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 utilisables dans les boutiques partenaires et sur les parkings réservés en ligne, ainsi que des avantages chez nos partenaires (change de devises et services bagages). La carte de fidélité dématérialisée est accessible dans l'application Paris Aéroport. En octobre 2017, le programme de fidélité My Paris Aéroport s'associe au programme de fidélité Flying Blue d'Air France-KLM en permettant la conversion des points gagnés fidélité en Miles Flying Blue.

### Les commerces en ligne

Avec près d'une dizaine de nouveaux services réservables en ligne, dont certains, en exclusivité, Paris Aéroport fait un bond dans le secteur du tourisme en France et propose désormais à l'ensemble de ses passagers, l'une des plus vastes palettes de services dans un aéroport.

**Pour les voyageurs qui arrivent à Paris :** Après avoir réservé son vol depuis le site [parisaeroport.fr](http://parisaeroport.fr), le voyageur peut choisir plusieurs options pour ses bagages (protection simple ou suivi *via* une puce RFID), un parking, s'il vient avec son véhicule, voire même une chambre d'hôtel sur l'aéroport. Depuis Paris, il lui sera tout aussi simple de réserver un véhicule de location mais également son (ses) hôtel (s).

**Pour les voyageurs qui arrivent à Paris :** Depuis leur pays d'origine, ils peuvent réserver leur vol depuis l'application Paris Aéroport ou le site [parisaeroport.fr](http://parisaeroport.fr). Pour quitter l'aéroport, ils auront le choix entre louer un véhicule ou récupérer auprès des points Tourisme Information leur nécessaire pour emprunter les transports en commun (Le Bus Direct, bus RATP, RER). Ils pourront se rendre dans leur hôtel, réservé également depuis l'application Paris Aéroport. Pour profiter du meilleur de la culture parisienne, ils auront la possibilité de réserver leurs entrées pour le Château de Versailles, des croisières sur la Seine ou auprès d'une cinquantaine de musées ou de monuments grâce au Paris Museum Pass. Pour ne rien oublier, la totalité des informations est disponible grâce à Mon Assistant accessible depuis le site ou l'application Paris Aéroport.



Chaque mois, le site [parisaeroport.fr](http://parisaeroport.fr) accueille près de 1 million de visiteurs uniques. La consultation du site web sur les appareils mobiles augmente sensiblement chaque année et a atteint les 44 % (+ 4 points par rapport à 2016) en moyenne, avec des pics à plus de 50 % certains mois de l'année.

## Accueil

Côté ville sont présents dans tous les terminaux, des comptoirs d'accueil et d'information accessible 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 2017, 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, des 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.).

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

- ◆ le projet des « Attitudes Clients », 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.

## 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, une nouvelle flotte de 50 bus climatisés est mise à disposition des passagers, 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](http://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 reprenant le concept du square parisien sur Paris-Charles de Gaulle et celui de l'aéroport sur Paris-Orly ;
- ◆ 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'enfants de 0 à 3 ans peuvent accéder à une nouvelle offre de service, le « salon bébé » (*baby lounge*). Cet espace de 42 m<sup>2</sup> permet aux familles de faire dormir leurs enfants (berceaux), les nourrir (chauffe biberon) et de se reposer. Ce 1<sup>er</sup> 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 ; deux expositions emblématiques ont eu lieu cette année : Picasso plein Soleil, et le prix Marcel Duchamp, qui a fait la promotion de l'Art contemporain français auprès d'un large public international.

Les passagers peuvent profiter gratuitement de mini-salons pour regarder des films ou des documentaires, pour écouter leur musique favorite grâce à des playlists 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 et 3 du terminal 1, au hall M du terminal 2E, ainsi qu'au salon de correspondance INSTANT PARIS situé au hall L du terminal 2 de l'aéroport de Paris-Charles de Gaulle.

En 2018, les passagers pourront retrouver les grands événements sportifs avec la coupe du monde de football, Roland Garros, le Tour de France et la Rider Cup sur les 11 écrans des corners sport et l'écran géant du Salon gratuit pour les correspondances « Instant Paris »

Le Groupe ADP a également lancé en février 2017 « My Conciergerie » :

My Conciergerie est un service « à la carte », pour les départs, les arrivées ou en correspondance ; ce service premium propose un accompagnement personnalisé jusqu'à la porte de l'avion (assistance pour les bagages, la détaxe, le passage des contrôles...) et inversement, dans la langue de passager (y compris les langues rares comme le cantonais, le mandarin, le russe...). En 2017, 20 000 passagers ont utilisé et apprécié ce service.

Les passagers en correspondance sur Paris-Charles de Gaulle peuvent désormais profiter des 1 000 m<sup>2</sup> 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 documentaires, 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. 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.

L'attente au contrôle police est un sujet de préoccupation. Pour limiter autant que possible l'attente, un déploiement de sas PARAFE (Passage Automatisé Rapide des Frontières Extérieures) a été lancé cette année dans les terminaux. Le système PARAFE, mis en place en collaboration avec le ministère de l'Intérieur, de l'Outre-Mer, des Collectivités territoriales et de l'Immigration permet de passer la frontière plus rapidement, 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 s'est révélé concluant. Le ministère de l'Intérieur a ainsi validé le procédé. Le déploiement de cette technologie est programmé en 2018. 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)	2017	2016	2017/2016
Chiffre d'affaires	250	263	- 4,8 %
Chiffre d'affaires externe	208	211	- 1,1 %
Chiffre d'affaires interne	42	52	- 19,6 %
EBITDA	209	149	+ 60 M€
Résultat opérationnel courant	161	104	+ 57 M€

### 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 à moyen et long terme des terrains occupés, est un levier important de création de valeur pour le Groupe ADP.

Le Groupe ADP intervient sur toute la chaîne de création de valeur afin de valoriser le foncier :

- ◇ 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 et 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 surfaces disponibles pour l'immobilier se décomposent comme suit :

(en hectares)	Aéronautique	Diversification	Total
<b>Surfaces dédiées à l'immobilier</b>	<b>444</b>	<b>866</b>	<b>1 310</b>
Réserves foncières	77	334	411
Terrains d'emprise des bâtiments ADP	141	164	305
Terrains loués à des tiers	226	368	594

Les projets de développement envisagés accueillent des projets compatibles avec les règles d'urbanisme en vigueur dans les communes d'implantation (SDRIF, CDT, PLU,...) et doivent s'insérer dans le plan masse aéroportuaire. Les réserves foncières constructibles sont de 411 hectares et sont directement disponibles (55 %) ou constituées de terrains soumis à un certain nombre de contraintes qui en limitent l'usage immédiat. Ces réserves se composent de terrains qui accueillent des activités en fin de vie et dont le foncier pourra muter à court terme (16 %) de terrains dont l'aménagement est rendu onéreux au regard de contraintes techniques ou qui sont aujourd'hui peu attractifs du point de vue commercial (10 %) et de terrains sous contraintes de servitudes aériennes ou radio-électriques qui en limitent l'usage (19 %).

D'autres contraintes peuvent venir grever immédiatement ou dans le futur l'utilisation de ce foncier disponible : application de la loi biodiversité, modification des servitudes aéronautiques, évolution du plan masse du groupe...

Les réserves foncières constructibles diminuent de 12 hectares en 2017 et s'établissent à 411 hectares comparés à 423 hectares en 2016 en

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 1<sup>er</sup> janvier 2011.

Le Groupe ADP 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 58 % du chiffre d'affaires externe en 2017. Les baux sont principalement de longue durée, limitant ainsi les risques locatifs. Ainsi, au 31 décembre 2017, plus de 63 % 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 surface non exploitables et 1 310 hectares dédiés aux activités immobilières.

raison principalement de la consommation de plusieurs parcelles pour le développement de projets, de préemptions de surfaces pour les activités aéronautiques partiellement compensées par des évolutions de PLU rendant constructibles certaines parcelles et de reconstitutions de réserves foncières sur la zone Orly Industrie.

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. Plus de 50 % 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 50 % sur l'aéroport de Paris-Le Bourget et les aérodromes d'aviation générale.

En 2017, le patrimoine dédié à l'activité immobilière est valorisé à 2 826 millions d'euros, dont 2 434 millions d'euros en immeubles de placement comme détaillé dans la note 6.3.2 des comptes consolidés du groupe <sup>1</sup>. Cette valorisation intègre pour près de 392 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.

<sup>1</sup> Voir chapitre 20

## Bâtiments loués

La surface utile commercialisable à fin 2017 se monte à 986 500 m<sup>2</sup>. Le taux d'occupation s'élève à plus de 90 %.

Les surfaces utiles louées se décomposent comme suit :

(en milliers de m <sup>2</sup> )	Aéronautique	Diversification	Total
<b>Surfaces louées</b>	<b>513</b>	<b>474</b>	<b>987</b>
Bâtiments de fret	194	6	200
Hangars de maintenance	276	1	277
Locaux d'activité et logistique	16	94	110
Bureaux	9	136	145
Locations internes	5	158	163
Autres bâtiments	13	79	92

## Positionnement de l'activité immobilière

Le Groupe ADP dispose d'une position 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 les 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, le Groupe ADP 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 commerces, 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 sécurisation 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 (gestionnaire et développeur).

Le métier de gestionnaire, bénéficie d'un modèle solide grâce à des classes d'actifs diversifiées (hôtels, bureaux, commerces, activité, logistique,) 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 externes révèlent un taux de satisfaction de l'ordre de 80 %.

Le Groupe ADP poursuit sa stratégie volontariste d'investisseur sur les classes d'actifs les plus porteurs, en particulier dans les secteurs tertiaires (bureaux, hôtels, commerces), activité et logistique, tout en menant une politique active de modernisation du patrimoine existant et d'acquisitions foncières en frange des plates-formes pour préparer l'avenir. Après analyse des projets, le choix d'une intervention en simple qualité d'aménageur demeure possible si l'opération en investissement s'avère insuffisamment rentable ou si un risque marqué d'obsolescence est identifié ou encore si l'actif envisagé est trop spécifique.

L'année 2017 a été marquée par la concrétisation de quatre projets en tant qu'investisseur. Il s'agit de l'acquisition de bâtiments de bureaux de l'ensemble immobilier du Dôme (18 560 m<sup>2</sup>) situés dans le quartier Roissypôle Est de l'aéroport Paris-Charles de Gaulle, de la poursuite de la construction d'un hôtel de 4 étoiles sous l'enseigne Inside by Melia (267 chambres) à Roissypôle Ouest sur la plate-forme Paris-Charles de Gaulle, de la livraison courant janvier 2018 de la totalité du parc d'activité Roméo (22 000 m<sup>2</sup>) dans la zone cargo de Paris-Orly ainsi que du projet de construction en co-investissement d'un centre de conservation d'œuvres d'art, LBG Arts, (24 800 m<sup>2</sup>) implanté sur la partie Est de l'aéroport Paris-Le Bourget.

Ces projets illustrent le renforcement de la position du Groupe ADP en tant qu'investisseur dans un contexte de pénurie foncière, de croissance du trafic, et avec l'arrivée à moyen terme du Grand Paris Express qui devrait améliorer l'attractivité du territoire et les valorisations des terrains.

L'enjeu durant des prochaines années sera d'investir en foncier non bâti, afin de préserver les capacités de croissance à long terme, et en foncier bâti sur des actifs liés à l'aéroportuaire, afin d'élargir l'offre aux clients. Ainsi, le Groupe ADP ambitionne de contribuer à la création ou la densification de ses villes aéroportuaires, en valorisant son foncier par la reconversion des territoires industriels d'anciennes zones aéroportuaires à forte obsolescence, le développement d'offres de services et l'anticipation d'une consommation foncière accélérée, en privilégiant la densification et en opérant des compensations externes en biodiversité.

La nouvelle organisation juridique de détention des sociétés immobilières portant les actifs adoptés en 2016 a été mise en place courant 2017, avec la structuration sous une holding faitière propriétaire :

- ♦ d'une société spécialisée dans les actifs tertiaires (bureaux, hôtels) ; et
- ♦ d'une société spécialisée dans les actifs industriels (parc d'activités, messageries cargo, entrepôts logistiques/).

Ces deux sociétés détiennent 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.

Sur la période 2014-2020, Aéroports de Paris s'est fixé comme objectif une croissance de 10 à 15 % de ses loyers externes, rendue possible par de nouveaux développements, notamment en tant qu'investisseur, 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 envisagés seront de l'ordre de 800 millions d'euros au total, dont 459 millions d'euros (y compris filiales et dettes) en position d'investisseur, 209 millions d'euros dans le cadre de la maintenance et l'entretien du patrimoine et de la politique d'*asset management*, et 129 millions d'euros en tant qu'aménageur.

### Détail des projets au 31 décembre 2017

Plate-forme	Produit	Rôle ADP	Client	Projet	Mise en service	Surface (m²)
CDG	Diversification	Aménageur	Sogafo/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
CDG	Diversification	Investisseur	Siège social	Bureaux	2017	17 100
CDG	Diversification	Investisseur	Divers	Entrepôt	2017	1 000
ORY	Diversification	Aménageur	Vaillog	Messagerie	2017	17 800
ORY	Diversification	Aménageur	Groupe Auchan	Entrepôt	2017	10 800
ORY	Diversification	Aménageur	Accor	Hôtels	2017	7 600
ORY	Diversification	Aménageur	RSF	Résidence sociale	2017	3 700
CDG	Diversification	Investisseur	Divers	Dôme propriété	2017	18 500
<b>TOTAL PROJETS MIS EN SERVICE À LA FIN DU 4<sup>e</sup> TRIMESTRE 2017</b>						<b>145 100</b>
CDG	Diversification	Investisseur	Divers	Bureaux	2018	700
CDG	Diversification	Investisseur	Baïkal	Bureaux	2018	13 500
ORY	Diversification	Investisseur	Roméo	Entrepôts et bureaux	2018	22 300
CDG	Diversification	Aménageur	Aélia	Entrepôt	2018	6 000
CDG	Diversification	Aménageur	Holiday Inn	Hôtels	2018	10 000
CDG	Diversification	Aménageur	Audi	Showroom	2018	4 600
ORY	Diversification	Aménageur	Bio C bon	Entrepôt	2018	12 500
CDG	Aéroportuaire	Aménageur	FEDEX	Extension	2019	48 500
CDG	Diversification	Investisseur	Innside	Hôtels	2019	11 400
<b>Projets en travaux</b>						<b>129 500</b>
ORY	Diversification	Aménageur	Grand frais	Entrepôt	2019	2 000
LBG	Diversification	Investisseur	HEKA Chenue	Centre de conservation	2019	24 800
CDG	Diversification	Aménageur	Moxy	Hôtels	2019	8 100
ORY	Diversification	Aménageur	Ibis styles	Hôtels	2019	6 400
ORY	Diversification	Investisseur	B2 Belaïa	Bureaux	2019	24 500
CDG	Diversification	Aménageur	VW	Concession	2019	2 200
ORY	Diversification	Aménageur	Loxam	Divers	2019	500
CDG	Aéroportuaire	Investisseur	SC4	Entrepôts et bureaux	2020	22 000
<b>Projets en cours – permis de construire obtenu ou en cours d'instruction (livraison avant 2020)</b>						<b>90 500</b>

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

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

#### Cargo

La Cargo City de Paris-Charles de Gaulle, la plus vaste d'Europe avec 300 hectares dédiés au cargo, accueille 12 des 14 opérateurs leaders mondiaux du secteur, et présente un taux d'occupation record de 98 % des surfaces d'exploitation cargo au 31 décembre 2017.

La stratégie immobilière 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. L'activité cargo de la plate-forme Paris-Charles de Gaulle a été marquée en juin 2017 par la prolongation des accords avec FedEx sur la Cargo City, soit jusqu'en 2048 et le lancement du projet « extension 2 » pour 47 000 m² (mise en service prévue en 2019). Ces accords confirment le maintien et le développement sur la plate-forme du leader mondial du fret express et le dynamisme de la place de Paris-Charles de Gaulle sur le fret aérien, face à la concurrence des autres grands *hubs* européens;
- ◇ le renforcement du positionnement de la plate-forme comme leader européen du cargo en termes 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 de nouvelles messageries cargo,
- ◆ la poursuite du développement, par le Groupe ADP, d'investissements dans de nouveaux actifs de premier plan dédiés aux opérateurs cargo, avec la finalisation des études préalables au lancement courant 2018 d'une nouvelle messagerie cargo de 22 000 m<sup>2</sup> connectée à la piste et déjà pré commercialisée à 70 % au 31 décembre 2017,
- ◆ la rénovation et la densification de la Cargo City et l'optimisation des process opérationnels, notamment à travers la surveillance des accès à la Cargo City et l'implantation de nouveaux 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 247 000 m<sup>2</sup> de bureaux et 2 796 chambres 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 m<sup>2</sup>, l'immeuble Altaï de 13 250 m<sup>2</sup>, la totalité de l'ensemble immobilier du Dôme avec l'acquisition fin 2017 de quatre bâtiments supplémentaires pour 18 560 m<sup>2</sup>, et l'ensemble comprenant le nouveau siège d'Aéroports de Paris pour 12 000 m<sup>2</sup> et la maison de l'environnement pour 5 200 m<sup>2</sup> dont la livraison est intervenue en mars 2017 et prochainement l'immeuble Baïkal pour 12 900 m<sup>2</sup> (2018) ;
- ◆ L'ouverture en janvier 2018 d'un hôtel Holiday Inn Express (305 chambres) dans le quartier Roissypôle Ouest de l'aéroport Paris-Charles de Gaulle ou encore le lancement du projet d'un hôtel 3 étoiles Moxy de 292 chambres (livraison en 2019) permettront de diversifier et d'améliorer la qualité de l'offre hôtelière sur la plate-forme en élargissant les gammes par l'implantation de groupes aux concepts innovants.

Enfin, début 2017 la construction d'un hôtel 4 étoiles de 267 chambres sous l'enseigne Inhouse by Melia (livraison au premier trimestre 2019) implanté sur la partie Ouest du quartier d'affaires Roissypôle, au cœur de l'aéroport Paris-Charles de Gaulle et à proximité immédiate de ses terminaux a été lancée. Conformément à sa nouvelle ambition immobilière le Groupe ADP, concepteur de « villes aéroportuaires », est pour la première fois investisseur sur un projet hôtelier en zone côté ville, en plus de son rôle d'aménageur. Ainsi, avec 864 chambres supplémentaires créées sur Roissypôle Ouest, la capacité d'hébergement de l'aéroport passera de plus de 2 800 chambres en 2017 à plus de 3 700 chambres à l'horizon 2019 ;

- ◆ Aéroville développé par Unibail-Rodamco est un centre de commerces et de services de 110 000 m<sup>2</sup> 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, 28 restaurants, 200 boutiques et 4 000 places de parking ;
- ◆ Le Groupe ADP poursuit le développement d'un village automobile de marques premium par l'implantation d'une concession automobile Volkswagen de 2 150 m<sup>2</sup>, sur une parcelle de 8 700 m<sup>2</sup> (livraison à l'automne 2019) à proximité immédiate du centre commercial Aéroville et du futur showroom Audi (livraison en 2018). Cette implantation prouve la capacité du groupe à capter de nouveaux acteurs sur la plate-forme Paris-Charles de Gaulle et confirme la diversification de l'offre de services proposée aux passagers de l'aéroport et aux salariés de la plate-forme, dont le développement devrait se prolonger au cours des prochaines années pour continuer à accroître l'attractivité de l'aéroport Paris-Charles de Gaulle.

## Activités immobilières sur la plate-forme de Paris-Orly

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

La plate-forme Paris-Orly développe ainsi une gamme complète d'actifs 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 Paris-Orly est desservie par les moyens de transport 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.

La plate-forme dispose par ailleurs d'un foncier libre abondant, hérité de l'histoire de l'aéroport et d'un foncier à récupérer au rythme de la reconversion industrielle des anciennes zones aéroportuaires en cœur de plate-forme ou sur ses franges.

Préfiguration de la ville aéroportuaire, les premières réalisations comprennent un pôle hôtelier de 35 000 m<sup>2</sup> dont la livraison est intervenue en 2016-2017, développé par le groupe Accor comprenant un Novotel, un Ibis Budget et une extension de l'Ibis existant (410 chambres supplémentaires au global). Le démarrage des travaux de réhabilitation de l'hôtel Mercure et la création d'un nouvel Ibis Styles dans le quartier Orlytech (200 chambres) prévus pour livraison en 2019 permettront de répondre à la demande de développement hôtelier autour de l'aéroport Paris-Orly. Le Groupe ADP est également co-investisseur à 50 % du projet de bureaux et commerces Cœur d'Orly, aux côtés du groupement Altarea/Foncière des Régions. Conçu par l'architecte Jean-Michel Wilmotte, le premier immeuble de bureaux, Askia (19 500 m<sup>2</sup>), a été livré en 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. À la suite de la commercialisation d'Askia, le lancement d'un second immeuble de bureaux sur Cœur d'Orly, le Belaïa (22 000 m<sup>2</sup>) est planifié pour le début d'année 2018 avec une livraison prévisionnelle à la fin de l'année 2019. La passerelle Cœur d'Orly, mise en service durant l'été 2017, relie le terminal Sud de l'aéroport Paris-Orly au quartier d'affaires Cœur d'Orly. Elle permet également une liaison avec la future gare de l'aéroport qui devrait accueillir en 2024 les lignes 14 et 18 du métro du Grand Paris.

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 frange des plates-formes.

La livraison en totalité début 2018 du programme Roméo, investi à 100 % par le Groupe ADP, situé au cœur de la plate-forme aéroportuaire de Paris-Orly au sein de la Zone Cargo offrira 22 000 m<sup>2</sup> de surface de plancher dont 17 500 m<sup>2</sup> d'entrepôt et magasin d'activité et 4 500 m<sup>2</sup> de bureaux associés ainsi que 224 places de parking. La partie Cargo, 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.

Sur le parc Tivano, au Sud-Est de la plate-forme Paris-Orly, la mise en service en 2018 d'un bâtiment de logistique froid (10 800 m<sup>2</sup>) pour le groupe Auchan et le lancement d'un bâtiment industriel et de stockage (12 500 m<sup>2</sup>) pour l'entreprise BioC'Bon (mise en service en 2018) confirment la forte demande du secteur agro-alimentaire. Ces projets seront complétés par la mise à disposition de terrains actuellement disponibles pour des activités commerciales grand public.

Enfin, en complément des opérations de développement, une opération de requalification majeure du parc d'activité tertiaire 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 m<sup>2</sup>, construits dans les années 1990. À fin 2017, quatre bâtiments ont été totalement rénovés et deux bâtiments supplémentaires le seront pour une livraison courante 2018. Ce projet s'accompagnera d'un traitement qualitatif des abords des bâtiments (réfection des voiries et de l'éclairage public, aménagements urbains, clôtures, bornes de recharge véhicules...) et d'une réflexion sur le développement de ce quartier tertiaire à moyen terme.



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

Le Groupe ADP dispose au Sud de l'aéroport Paris-Le Bourget, d'importants espaces mobilisables et valorisables. L'étude de faisabilité d'un ensemble immobilier, desservi par la ligne 17 du métro du Grand Paris, comprenant un musée de l'air rénové, un pôle de loisirs, de services et de commerces, des hôtels, et du tertiaire a été réalisée en 2016. Le projet est à ce jour ajourné compte-tenu de la complexité du montage juridique et du financement du futur musée.

Sur le secteur Sud de la plate-forme, le Groupe ADP propriétaire du foncier de 46 hectares du parc des expositions Paris-Le Bourget, a trouvé un accord en décembre 2016 avec le Salon International de l'Aéronautique et de l'Espace (SIAE), actuel occupant, pour proroger l'accord de location du site pour une durée de 30 ans à compter de 2025. Cet accord a été permis par l'obtention des Jeux Olympiques et Paralympiques en 2024, et par l'accueil sur le site du centre des médias.

Une étude de faisabilité technique de l'aménagement de la réserve foncière située au nord-ouest de la plate-forme de Paris-Le Bourget sur la commune de Bonneuil-en-France (environ 30 hectares) a été réalisée en 2017 (création d'un parc d'activités). La moitié sera consacrée à des projets de diversification immobilière, l'autre moitié étant dédiée à l'activité aéronautique de l'aéroport.

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 Paris-Le Bourget pour les activités aéronautiques.

Le Groupe ADP, en tant qu'aménageur du terrain, co-investisseur et co-exploitant, et la société André Chenue (filiale d'Horus Finance), en tant que co-investisseur et co-exploitant, ont signé une promesse de bail à construction et une promesse de bail en l'état futur d'achèvement pour la réalisation d'un centre de conservation d'œuvres d'art d'une surface de 24 800 m<sup>2</sup> implanté sur la partie Est de la plate-forme aéroportuaire Paris-Le Bourget. Promoteur de la ville aéroportuaire, le Groupe ADP valorise ainsi ses réserves foncières et confirme son implication majeure dans le développement du système aéroportuaire francilien, créateur de richesses et d'emplois pour la région Île-de-France.

Par ailleurs, des études de faisabilité d'aménagement ont été réalisées entre 2015 et 2017 sur les Aéroports d'Aviation Générale de Saint-Cyr-l'École et de Lognes. Celles-ci ont permis de proposer une programmation sur ces sites. Pour St Cyr, il s'agit d'aménager un quartier de 12 hectares mixtes activités/logements (300 logements). Sur Lognes, il s'agira de construire un quartier dédié à l'activité sur environ 30 hectares, après modification des servitudes aéronautiques. Pour ce dernier projet, une convention partenariale a été signée avec les collectivités et les partenaires locaux.

## 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 et d'ingénierie aéroportuaires. Créé en 2012 et renommé en 2014, ce segment regroupe ADP International (ex. Aéroports de Paris Management), ADP Ingénierie, la participation dans Schiphol Group, et la participation dans TAV Airports. La participation dans TAV Construction a été cédée en juillet 2017.

	Chiffre d'affaires		EBITDA		Résultat opérationnel courant (yc MEE opérationnelles)	
(en millions d'euros)	2017	2017/2016	2017	2017/2016	2017	2017/2016
ADP International	15	- 8 M€	(12)	- 12 M€	(39)	- 43 M€
ADP Ingénierie	52	- 23 M€	(12)	- 17 M€	(13)	- 18 M€
TAV Airports <sup>1</sup>	616	+ 616 M€	280	+ 280 M€	219	+ 220 M€
TAV Construction <sup>2/3</sup>	-	N/A	0	-	12	+ 78 M€
Schiphol Group <sup>2</sup>	-	N/A	-	N/A	19	- 7 M€
Autres	-	N/A	(4)	- 2 M€	(12)	- 8 M€
<b>TOTAL</b>	<b>682</b>	<b>+ 585 M€</b>	<b>252</b>	<b>+ 249 M€</b>	<b>186</b>	<b>+ 235 M€</b>

<sup>1</sup> Consolidation de TAV Airports en date du 1<sup>er</sup> juillet 2017 - voir chapitre 9 « Faits marquants de l'exercice 2017 ».

<sup>2</sup> Société mise en équivalence.

<sup>3</sup> Cession de la participation dans TAV Construction le 20 juillet 2017.

## Un pilotage des activités internationales avec ADP International

Depuis 2017, le Groupe ADP regroupe la gestion des activités internationales sous ADP International avec sa filiale détenue à 100 %, ADP Ingénierie. ADP International, une filiale à 100 % d'Aéroports de Paris est en charge de l'ensemble du périmètre international du Groupe ADP, y compris le suivi des participations dans TAV Airports et Schiphol Group. Son ambition est de déployer l'ensemble des expertises et des innovations du Groupe ADP, qui est au service de plus de 228 millions de passagers <sup>1</sup> et de 26 aéroports dans le monde.

Les trois grandes activités du groupe à l'international sont désormais placées sous un même pilotage : investissement, opérations aéroportuaires et ingénierie-innovation.

ADP International bénéficie de l'appui d'un réseau local fort, grâce à l'implantation de trois bureaux régionaux : à Istanbul, pour la zone Afrique Moyen-Orient, à New-York pour la Zone Amériques et à Hong-Kong

pour la Zone Asie. Un renforcement des équipes dédiées à l'international accompagne cette évolution.

L'objectif de cette nouvelle organisation est le déploiement d'une offre intégrée et d'une expertise sectorielle renforcée, avec une plus grande proximité avec les clients. Elle permettra d'apporter un relais de croissance essentiel, pour l'atteinte des objectifs de création de valeur définis par le plan stratégique du Groupe ADP, CONNECT 2020.

## ADP International (ex. Aéroports de Paris Management)

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

- ◆ Belgique : participation depuis 1999 de 25,6 % dans la société belge Liège Airport qui gère l'aéroport de Liège-Bierset, 8<sup>e</sup> aéroport européen pour le trafic de fret. ADP International y dispose de droits spécifiques

<sup>1</sup> Calcul prenant en compte le trafic de TAV Airports à 100 % sur l'année 2017.



au travers d'accords de partenariat. ADP International 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 (SOGEC) assortie d'un contrat d'assistance technique courant jusqu'en novembre 2018 pour la gestion de l'aéroport. ADP International accompagne notamment la SOGEC dans les travaux de modernisation de ses installations. L'aéroport a accueilli 0,5 million de passagers en 2017, en augmentation de 23,8 % ;
- ◇ 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, ADP International a signé en 2007 un contrat d'assistance technique avec l'exploitant du terminal Hajj. Ce contrat a été renouvelé en décembre 2017 pour une durée d'1 an jusqu'au 31 décembre 2018. Le terminal Hajj a accueilli 7,9 millions de passagers en 2017, en hausse de 2,9 % par rapport à 2016 ;
- ◇ Jordanie : participation depuis 2007 de 9,5 % dans la société jordanienne AIG, Société concessionnaire de l'aéroport Queen Alia International Airport à Amman. D'une durée de 25 ans, le contrat de concession prévoit le réaménagement du terminal existant et la construction d'un terminal supplémentaire d'une capacité de 12 millions de passagers. La 1<sup>re</sup> phase des travaux (7 millions de passagers) a été achevée en février 2013. La 2<sup>de</sup> phase portant la capacité à 12 millions de passagers a débuté en décembre 2013 et a été livrée en juillet 2016. Parallèlement, ADP International 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 7,9 millions de passagers en 2017, en hausse de + 6,8 %. Le Groupe ADP a signé le 22 décembre un contrat en vue d'acquiescer le contrôle exclusif d'Airport International Group (AIG) concessionnaire de l'aéroport international Queen Alia d'Amman ;
- ◇ 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. ADP International 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 3,7 millions de passagers en 2017, en hausse de 5,4 % par rapport à 2016 ;
- ◇ Croatie : le consortium ZAIC-A Ltd, actionnaire à 100 % de la Société concessionnaire MZLZ (Medunarodna Zračna 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 m<sup>2</sup> 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. ADP International 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 3,1 millions de passagers en 2017, en hausse de 11,8 % ;
- ◇ Chili : La Société de droit Chilien Sociedad Concesionaria Nuevo Pudahuel, dans laquelle ADP International, 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 1<sup>er</sup> octobre 2015 et doit assurer le financement, la conception et la construction d'un nouveau terminal de 175 000 m<sup>2</sup>, qui portera la capacité de l'aéroport à 30 millions de passagers, extensible au-delà de 45 millions. ADP International fournit une assistance technique à la Société concessionnaire au travers d'un

contrat d'assistance technique courant jusqu'en 2035. L'aéroport a accueilli 21,4 millions de passagers en 2017, en hausse de 11,6 % par rapport à 2016, dont près de la moitié de passagers internationaux ;

- ◇ Madagascar : ADP International 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. Ces aéroports ont accueilli 1,1 million de passagers en 2017 ;

ADP International 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. ADP International maintient un contrat d'assistance technique d'une durée de 2 ans jusqu'à fin 2018.

## ADP Ingénierie

### Présentation

Filiale à 100 % d'ADP International, 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 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 accompagne les clients sur l'ensemble du cycle de vie aéroportuaire :

- ◇ 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 leurs besoins. Forte de plus de 700 références dans plus de 130 pays, durant 17 ans d'existence, l'entreprise gère actuellement une centaine de projets.

L'entreprise intervient principalement à l'international : près de 85 % du chiffre d'affaires est réalisé à l'étranger. Elle y intervient au travers de succursales au Moyen-Orient, en Afrique, en Amérique latine et en Asie. La réorganisation de l'entreprise réalisée durant cette année 2017 a renforcé la présence en Asie avec la création d'une Business Unit Asie et Océanie qui monte en puissance sur la base du bureau qui existait à Hong-kong. 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 2017, environ 400 collaborateurs sont déployés dans 16 pays.

À fin 2017, le carnet de commandes d'ADP Ingénierie s'élève à 61 millions d'euros. Les prises de commandes se sont accélérées en 2017, notamment lors du second semestre. L'Asie et l'Afrique concentrent l'essentiel de cette augmentation.

## Principaux projets en cours en 2017

### ARCHITECTURE ET TERMINAUX

#### ◆ Asie-Océanie :

- ◆ Népal : aéroport international Tribhuvan de Katmandou : poursuite du contrat de conception du nouveau terminal international (95 000 m<sup>2</sup>, 4 à 7,5 millions de passagers) et transformation de l'actuel terminal international en terminal domestique, conception de l'extension du terminal cargo, des hangars de maintenance, du bâtiment VVIP, et d'un ensemble d'infrastructures côté ville et côté pistes ;
- ◆ Thaïlande : aéroport international Suvarnabhumi de Bangkok. Conception de la 3<sup>ème</sup> piste et des voies de circulation et équipements associés ;
- ◆ Chine : aéroport International capital de Pékin. ADP Ingénierie se voit confier une étude de simulation des flux de toutes natures, l'aéroport faisant face à une saturation grandissante ;
- ◆ Indonésie : aéroport de Yogyakarta. ADP Ingénierie a été choisie par Virama Karya (VK), bureau d'études indonésien, pour l'assister dans son projet de conception des principales installations du futur aéroport international de Yogyakarta dont il est en charge. Il s'agit d'apporter notre expertise aéroportuaire, sous forme de revue de projet du design de l'aérogare, afin de challenger les propositions de VK.

#### ◆ Asie centrale – Afrique de l'Est – Moyen-Orient :

- ◆ Bahreïn : aéroport international de Manama. ADP Ingénierie y poursuit sa mission de concepteur du nouvel aéroport avec désormais un rôle de supervision de la construction en cours ;
- ◆ Ras Al Khaimah Airports : après le contrat de conception architecturale de l'extension du terminal existant ainsi que celle du pavillon VVIP en 2016, ADP Ingénierie s'est vue confier en 2017 une mission d'études pour la réhabilitation des chaussées aéroportuaires ;
- ◆ 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, puis l'obtention d'un nouveau contrat de conception d'une seconde piste et de bâtiments techniques, ADP Ingénierie s'est vue confier la conception de la rénovation des terminaux passagers 1B, 1C et 1D (capacité de 7,8 millions de passagers, pour une capacité totale de 10,3 M avec le 1A non rénové).

#### ◆ Europe – Maghreb – Afrique francophone – Amérique :

- ◆ Bénin : nouvel aéroport de Cotonou à Glo Djigbe. Maîtrise d'ouvrage déléguée. Capacité prévue de 2,5 millions de passagers ;
- ◆ Zanzibar : aéroport international Abeid Amani Karume. Réactivation du contrat de supervision de travaux de construction de l'aérogare 2 ;
- ◆ Chili : aéroport Commodore Arturo Merino Benitez. Poursuite de l'engagement auprès du consortium Groupe ADP/Vinci Construction/Astaldi pour la construction du terminal 2 et la réhabilitation du terminal existant, ainsi que des infrastructures aéronautiques. Capacité prévue de 30 millions de passagers ;
- ◆ Haïti : aéroport international Toussaint Louverture (Port-au-Prince). Supervision de la rénovation de la piste de l'aéroport, sous financement de la BID ;
- ◆ Panama : aéroport international Tocumen à Panama City. Poursuite du projet de supervision des travaux du nouveau terminal.

### OFFRE PLANNING STRATÉGIQUE

#### ◆ Asie-Océanie :

- ◆ Vietnam : Aéroport international Tan Son Nhat de Hô Chi Minh Ville. Étude de capacité pour l'extension de l'aéroport existant. Son trafic actuel d'environ 36 millions de passagers connaît une croissance supérieure à 20 % ;
- ◆ Taïwan : aéroports des îles Matsu. Nouvelles études de sécurité aéroportuaire et études de faisabilité d'optimisation de l'existant.

#### ◆ Asie centrale – Afrique de l'Est – Moyen-Orient :

- ◆ Mozambique : ADP Ingénierie a reçu l'attribution provisoire d'ADM (Aéroports du Mozambique) pour réaliser les schémas directeurs des 5 premiers aéroports du pays suite un appel d'offres international très concurrentiel.

#### ◆ Europe – Maghreb – Afrique – Amérique :

- ◆ Botswana : aéroport international de Francistown. ADP Ingénierie participe à la création du schéma directeur de l'aéroport afin d'organiser la planification de l'espace aéroportuaire sur les 30 prochaines années ;
- ◆ Luxembourg : aéroport international de Luxembourg. Étude de l'extension du terminal passager. Le contrat porte sur une mission de programme et APS pour l'extension du système de tri bagage et de l'aérogare ;
- ◆ Cuba : T2 et T3 de l'aéroport de La Havane.

### LES SYNERGIES AVEC LE GROUPE ADP

- ◆ À Paris-Orly : après avoir réalisé le CCTP maintenance dans le cadre d'un premier contrat lié au projet de mise en conformité du tri bagage avec la réglementation sûreté dans le terminal Sud d'Orly, ADP Ingénierie s'est vue confier le suivi de la préparation à la maintenance du lot STB.

#### ◆ À Paris-Charles de Gaulle :

- ◆ Poursuite de la supervision du déploiement des systèmes BHS des satellites S3 et S4 avec en ligne de mire la mise en service de la partie S3 ;
- ◆ Poursuite des études réalisées, passage en phase supervision de travaux pour la rénovation du terminal 2B et création de la liaison BD.

#### ◆ Building Information Modeling (BIM) :

- ◆ Nombreuses prestations d'assistance technique et de modélisation de bâtiments futurs ou existants.

- ◆ Promotion et intégration des cas d'usage de drones développés par le Hub Innovation du Groupe ADP au profit des activités aéroportuaires.

- ◆ Promotion et intégration des systèmes de détection et de neutralisation des drones, avec le Hub Innovation du Groupe ADP.

## Stratégie : ADP Ingénierie, l'expert aéroportuaire 360° partenaire naturel de long terme de ses clients

### ADP INGÉNIERIE S'EST RÉORGANISÉE EN 2017 POUR ÊTRE PLUS PROCHE DE SES CLIENTS

ADP Ingénierie réalise des missions d'audit, de conception, de supervision et de conseil sur tous les types d'infrastructures aéroportuaires. Elle a l'ambition d'accompagner les clients sur l'ensemble de la chaîne de valeur aéroportuaire.

À cet effet, tout en poursuivant le rééquilibrage géographique de son portefeuille de clients entamé en 2016, ADP Ingénierie transforme son organisation et son offre de services, en ligne avec sa stratégie de développement à 5 ans.

### PLUS DE PROXIMITÉ GÉOGRAPHIQUE ET CULTURELLE AVEC LES CLIENTS

Bien que déjà implantée dans 16 pays du monde, notamment avec une succursale importante à Dubaï, ADP Ingénierie a revu son organisation afin d'être plus proche de ses clients en créant trois *business units* regroupant l'ensemble des opérationnels de l'entreprise :

- ◆ Europe, Maghreb, Afrique de l'Ouest et Amérique pour la BU implantée à Paris ;
- ◆ Moyen-Orient, Asie centrale et Afrique de l'Est pour la BU implantée à Dubaï ;
- ◆ Asie et Océanie pour la *business unit* implantée à Hong-kong.

Si les deux premières disposent déjà de leur effectif, la dernière, née par transformation d'un bureau commercial, poursuit sa montée en puissance.

Cette proximité géographique permet à l'entreprise de mieux connaître ses clients potentiels et actuels, leurs besoins, les aspects économiques et culturels qui les caractérisent et de répondre plus rapidement et plus

efficacement à leurs demandes. ADP Ingénierie est réputée pour concevoir des projets aéroportuaires en phase étroite avec les caractéristiques du pays concerné au-delà de la satisfaction des besoins immédiats du client.

### UNE VOLONTÉ DE S'INSCRIRE DANS UN PARTENARIAT DE LONG TERME AVEC LES CLIENTS

Expert 360°, seul acteur 100 % aéroportuaire sur le marché, riche en expérience de son appartenance au Groupe ADP, un des leaders de l'exploitation aéroportuaire, et fière de plus de 700 réalisations de par le monde, ADP Ingénierie ambitionne d'être le partenaire de long terme de ses clients.

Aussi, propose-t-elle de les accompagner sur l'ensemble du cycle de vie de l'aéroport : depuis l'aide dans la définition des besoins, à l'anticipation de la prochaine phase de développement en passant par la conception de projets, la supervision de chantiers et l'audit et le conseil en phase d'exploitation.

### UNE OFFRE DE SERVICES RENOUVELÉE

Pour ce faire, ADP Ingénierie s'est adaptée à l'évolution des demandes des clients, de plus en plus exigeants, tandis que la concurrence s'est renforcée, tant en nombre qu'en compétitivité.

Ainsi l'entreprise a renouvelé son offre de services, proposant des agrégats d'expertises permettant d'apporter les réponses les plus adaptées et plus fines possibles aux clients.

Leur commercialisation a débuté au second semestre 2017 et a rencontré d'emblée un écho positif : l'offre « simulation flow » a retenu l'attention des dirigeants de l'aéroport capital de Pékin et celle de « *maintenance engineering* » l'aéroport de Paris-Orly dans le cadre du projet de rénovation du terminal Sud. D'autres offres font actuellement l'objet de demandes de prestations.

### INNOVATION TECHNOLOGIQUE

ADP Ingénierie a expérimenté en 2017 la réalité virtuelle (VR) auprès de ses collaborateurs comme auprès des visiteurs sur son stand au Dubai Airshow en novembre 2017. Elle s'est appuyée sur la modélisation 3D de plusieurs projets : hangar, tour de contrôle.

Les retours très positifs ont enclenché une étude de la plus-value pour les clients que générerait l'introduction de la VR dans la conduite des projets. La modélisation VR du projet de centre de contrôle aérien régional de Bahreïn a été lancée fin 2017 pour être présentée au client en février 2018.

## TAV Airports

Aéroports de Paris, maison-mère du Groupe ADP, a acquis le 7 juillet 2017, via sa filiale Tank ÖWA alpha GmbH, l'intégralité des titres détenus par Akfen Holding dans TAV Havalimanlari Holding A.Ş. (« TAV Havalimanlari Holding » ou « TAV Airports ») soit 8,12 % des titres de TAV Airports pour un montant de 160 millions de dollars américains. Désormais, le Groupe ADP détient 46,12 % du capital de TAV Airports (contre 38 % précédemment), qui est désormais consolidé par intégration globale intégralement dans les comptes du Groupe ADP depuis le 7 juillet 2017.

## Gouvernance

Au 31 décembre 2017, l'actionariat de TAV Airports est le suivant :

Actionnaire	% du capital
Groupe ADP <sup>1</sup>	46,1 %
Tepe Insaat Sanayi A.Ş.	5,1 %
TAV Havalimanlari Holding ve Ticaret A.Ş.	1,3 %
Autres titres hors flottant	3,2 %
Flottant	44,3 %

<sup>1</sup> Données IFRS

## Description de TAV Airports

TAV Airports est un opérateur aéroportuaire de premier plan en Turquie. Il opère sur 17 aéroports et gère directement 16 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'ADP International. En 2017, le consortium formé à parité par TAV Airports et Al Rajhi Holding Group a conclu des accords pour développer et opérer dans les aéroports de Qassim, Hail et Yanbu International Airports en Arabie Saoudite pour 30 ans. TAV Airports exploite aussi les commerces et services de l'aéroport de Riga en Lettonie. Avec 115 millions de passagers accueillis, le trafic de TAV Airports a connu une croissance de 9,8 % en 2017. Principal aéroport de TAV Airports et 5<sup>ème</sup> aéroport européen, Atatürk a accueilli 63,7 millions de passagers en 2017, en hausse de 5,5 %. TAV Airports est également opérateur via ses filiales dans d'autres domaines aéroportuaires tels que le duty free, la restauration, l'assistance en escale, l'informatique, la sûreté, les salons en aéroport 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.

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 détenus 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 % ;
  - ◆ 6 principales filiales dans les services :
  - ◆ 6 filiales dans les services :
    - ◆ ATU, spécialisée dans le duty free, détenue à 50 %. La société est l'un des leaders mondiaux dans le domaine du commerce duty free ;
    - ◆ BTA, spécialisée dans la restauration, détenue à 100 % depuis novembre 2017. Elle offre des services de restaurants dans 16 aéroports à travers 8 pays ainsi que dans des installations maritimes et des centres de vie ;
    - ◆ Havas, société d'assistance en escale détenue à 100 %, elle opère en Europe de l'Est, en Russie, dans la Péninsule arabique et en Afrique.
  - ◆ TAV O & M qui gère notamment des salons et des services VIP en aéroports détenus à 100 %,
  - ◆ TAV Technologies qui gère le système informatique des aéroports et
  - ◆ TAV Security qui assure des prestations de sûreté détenues à 100 % ;
- Le chiffre d'affaires<sup>1</sup> du groupe TAV Airports s'est élevé à 1139 millions d'euros en 2017 (+ 2 %), son EBITDA à 481 millions d'euros (+ 15 %) et son résultat net à 185 millions d'euros (+ 55 %).

<sup>1</sup> 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 5 nommés sur proposition du Groupe ADP, 1 membre pour lequel Tepe a le droit de proposer un candidat, 1 membre pour lequel Sera a le droit de proposer un candidat et 4 administrateurs indépendants proposés par le comité des nominations au vote de l'assemblée générale des actionnaires.

## Informations relatives aux concessions

Aéroport	Type/Date de fin de concession	Participation de TAV	Périmètre	Red./pax International	Red./pax Domestique	Garantie de volume	Revenus/concession garantis
Istanbul Ataturk	Concession (Janv. 2021)	100 %	Terminal	15 US \$ 2,5 € (Correspondance)	3 €	-	140 M US \$ + TAV
Ankara Esenboga	Build Operate Transfer (BOT - Constuction, Exploitation, Transfert) (Mai 2023)	100 %	Terminal	15 € 2,5 € (Correspondance)	3 €	0,6 M dom, 0,75 M Int'l pour 2007 + 5 % par an	
Izmir A. Menderes	BOT + Concession (Déc. 2032)	100 %	Terminal	15 € 2,5 € (Correspondance)	3 €	-	29 M€ à partir de 2013 <sup>1</sup>
Gazipasa Alanya	Concession (mai 2034)	100 %	Aéroport	10 € <sup>2</sup>	7,5 TRY <sup>2</sup>	-	50 000 US \$ + TVA <sup>3</sup>
Milas-Bodrum <sup>4</sup>	Concession (déc. 2035)	100 %	Terminal	15 €	3 €	-	+ 28,7 M€ + TVA <sup>5</sup>
Tbilissi	BOT (fév. 2027)	80 %	Aéroport	24 US \$	6 US \$	-	
Batumi	BOT (août 2027)	76 %	Aéroport	12 US \$	7 US \$	-	
Monastir & Enfidha	BOT + Concession (mai 2047)	67 %	Aéroport	9 €	1 €	-	11-26 % du chiffre d'affaires de 2010 à 2047
Skopje & Ohrid	BOT + Concession (mars 2030)	100 %	Aéroport	17,5 € à Skopje, 16,2 € à Ohrid	-	-	4 % du chiffre d'affaires annuel brut <sup>6</sup>
Médine	BOT + Concession (2037)	33 %	Aéroport	87 SAR <sup>7</sup>	-	-	54,5 % <sup>8</sup>
Yanbu, Hail & Qassim <sup>7/9</sup>	BOT + Concession (2047)	50 %	Aéroport	87 SAR <sup>7</sup>	10 SAR		3 % du chiffre d'affaires annuel brut pour Yanbu, 3,6 % du CA annuel brut pour Hail et Qassim jusqu'en 2026 puis 7,2 % entre 2026 et 2047
Zagreb	BOT + Concession (avril 2042)	15 %	Aéroport	15 € <sup>10</sup> 4 € (Correspondance)	7 €	-	Fixe : 2,0 € - 11,5 M€ Variable 0,5 % (2016) - 61 % (2042)

<sup>1</sup> Basé sur la trésorerie.

<sup>2</sup> Tarifs par passager ont été révisés au 1er janvier 2015.

<sup>3</sup> TAV Gazipasa versera un loyer annuel fixe de 50 000 US\$ + TVA jusqu'à la fin de la période d'opération. En complément, TAV Gazipasa paiera 65 % de son résultat net à la DHMI à la fin de chaque année d'opération en partage de résultat.

<sup>4</sup> TAV a repris les opérations du terminal international de Milas Bodrum le 22 octobre 2015.

<sup>5</sup> Le versement en une fois du montant de 143 M€, équivalent à 20 % de l'enchère pour l'aéroport de Milas Bodrum a été payé en août 2014.

<sup>6</sup> Les redevances de concession seront de 15 % du chiffre d'affaires annuel brut jusqu'à ce que le nombre de passagers des deux aéroports atteignent 1 million. Quand le nombre de passagers excédera un million, ce ratio évoluera entre 2 % et 4 % en fonction du nombre de passagers.

<sup>7</sup> 87 SAR par passagers internationaux au départ et à l'arrivée. La charge par passager augmentera tous les 3 ans en fonction de l'inflation cumulée en Arabie Saoudite.

<sup>8</sup> Les redevances de concession seront réalisées à hauteur de 27,3 % pour les 2 premières années suivant la finalisation de la construction.

<sup>9</sup> La société prévoit la prise en main de ces aéroports au 1er semestre 2018.

<sup>10</sup> La redevance de service par passager international, domestique, en correspondance est respectivement de 10,4 €, 4 € et 4 €, avant avril 2014.

## 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 İşletmesi 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 m<sup>2</sup> 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 7,8 millions de passagers en 2017, 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

Après avoir été informé le 4 août 2016 par communiqué de presse de l'ACN<sup>1</sup> que les autorités cubaines l'avaient sélectionné pour entrer en discussions exclusives concernant le projet de développement de l'aéroport international José Martí de La Havane, le Groupe ADP, au travers d'ADP International en association avec TAV Airports, et en consortium avec Bouygues Bâtiment International, filiale de Bouygues Construction, a 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.

### Concession de 3 aéroports en Arabie Saoudite

Le Groupe TAV Airports a remporté en juin 2017, la concession de 3 aéroports en Arabie Saoudite : Yanbu, Qassim et Hail.

### Concessions Food & Beverages de l'aéroport de Muscat et lounges des aéroports de Muscat, Washington et Nairobi

BTA a été sélectionné pour la concession Restauration du nouvel aéroport international de Muscat en Oman. La concession démarrera en 2018 pour une durée de 10 ans et comprend l'exploitation de 20 points de vente (3 412 m<sup>2</sup>). En parallèle, TAV Operations services, filiale à 100 %, a remporté l'appel d'offres pour la concession de salons passagers s'étendant sur près de 3 300 m<sup>2</sup> 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. TAV Operations services ouvre en 2018 des salons à Santiago du Chili, Copenhague, Zurich et New York.

### 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 Partenariats publics privés 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 PAIDF 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. En 2017 le trafic aura été de 1,7 million de passagers (+ 6 %) et les recommandations aux voyageurs ont été revues de manière favorable par le Royaume Uni après l'été 2017.

Les concessions se trouvent dans une situation de déséquilibre économique structurel qui a conduit TAV Tunisie à mener des négociations avec les autorités tunisiennes.

### Situation en Turquie

En 2017, la situation en matière de sécurité a été très bonne et le trafic total dans le pays a atteint 193 millions de passagers soit une augmentation de 11 %. Pour rappel, le contexte sécuritaire s'était dégradé en Turquie en 2016, le pays ayant été frappé par plusieurs attentats (notamment à l'aéroport d'Istanbul Atatürk) et par un coup d'état.

### Montée au capital de BTA

En novembre 2017, TAV Airports a fait une acquisition complémentaire de 33 % de BTA portant le pourcentage de détention de 67 % à 100 %.

### Projet d'acquisition de 49 % du capital de la Société concessionnaire de l'aéroport d'Antalya.

Le groupe TAV Airports a annoncé la signature d'un accord en vue de l'acquisition de 49 % de la société ICF, concessionnaire de l'aéroport international d'Antalya. TAV Airports et Fraport partageraient à égalité le contrôle d'ICF. L'aéroport, qui a accueilli plus de 26 millions de passagers en 2017, est le principal point d'accès à la région d'Antalya, l'une des destinations touristiques les plus populaires et les plus dynamiques de Turquie, avec 500 kilomètres de côtes et une capacité hôtelière qui dépasse les 600 000 lits.

## TAV Construction

Aéroports de Paris, maison-mère du Groupe ADP, a finalisé le processus de cession de la totalité de sa participation de 49 % dans la Société TAV Investment, Maison-mère de TAV Construction, à Sens Proje Gelistirme ve Yatirim A. S. et Tepe İnşaat Sanayi A.Ş. pour un montant de 9 millions d'euros.

Pour mémoire, les titres de TAV Construction étaient comptabilisés en « Actifs destinés à la vente » dans les comptes du Groupe ADP, depuis le 31 décembre 2016.

Le Groupe ADP continue ainsi le déploiement de sa stratégie internationale, en recentrant ses activités sur son cœur de métier, avec la cession de sa participation dans TAV Construction.

## Partenariat avec Royal 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<sup>2</sup> qui produit des bénéfices réciproques pour les deux sociétés dans plusieurs domaines clés de leur activité. L'alliance a été dénommée « Hublink ».

<sup>1</sup> Agencias Cubanas de Noticias.

<sup>2</sup> Voir également le paragraphe du chapitre 18 intitulé « Alliance avec Schiphol Group ».



En 2017, Schiphol Group a réalisé un chiffre d'affaires en hausse de 2,4 %, à 1 458 millions d'euros. Leur résultat net part du groupe s'établit à 280 millions d'euros, en baisse de 8,7 %.

## 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 *hubs*, 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'innovation, et de digital Airports 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 (Supervisory Board).

Jos NIJHUIS et Jabine VAN DER MEIJS, respectivement *Chief Executive Officer* et *Chief Financial Officer* de Royal Schiphol Group, ont été nommés membres du conseil d'administration d'Aéroports de Paris<sup>1</sup>.

## 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*), qui est l'instance de suivi des projets menés dans le cadre de l'alliance.

## Réalisations

L'alliance entre Aéroports de Paris et Royal Schiphol Group apporte plusieurs 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 2017 a vu la poursuite de projets déjà lancés (notamment en matière de formations conjointes auxquelles Incheon et TAV ont été

également associés) et le développement d'initiatives communes, avec notamment :

- ◆ dans le domaine de l'innovation, l'organisation au siège du Groupe ADP de journées en mode collaboratif (« *Joint innovation days* ») réunissant les équipes Innovation de Schiphol, Incheon et Groupe ADP : pitch de start-up ou entreprises innovantes sélectionnées par chacun des trois aéroports & ateliers thématiques autour d'enjeux communs tels que la sûreté, la robotique ou les réalités mixtes, en présence de représentants des directions-métier ;
- ◆ dans le domaine des achats, trois consultations communes sont actuellement engagées, visant à (i.) l'achat de brosses pour les déneigeuses (ii.) au renouvellement du contrat des panneaux de signalisation sur les aires de trafic et (iii.) à l'achat de véhicules à haute et très haute pression (balayeuses, dégraisseuses et dégommeuses) ;
- ◆ par ailleurs, 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 se poursuit et fait l'objet d'échanges réguliers entre équipes ;
- ◆ dans le domaine des ressources humaines, pour mémoire, un dispositif d'échanges de collaborateurs entre Groupe ADP et Schiphol a été mis au point en 2011 pour favoriser le partage de compétences et de savoir-faire spécifiques à chacune des deux entreprises et renforcer la coopération entre les équipes. En 2017, deux missions courtes (3-6 mois) ont été organisées (1 collaborateur de Schiphol chez Groupe ADP et 1 collaborateur du Groupe ADP à Schiphol).

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, le juridique, les programmes ou la sûreté.

Pour 2018, les six domaines de coopération prioritaires, déjà identifiés comme les plus créateurs de valeur pour Hublink, ont été maintenus : les enjeux du digital Airports, l'international, les opérations, les achats, l'innovation et les ressources humaines.

Par ailleurs, en juillet 2017, Aéroports de Paris et Schiphol Group ont renouvelé pour la seconde fois leur accord de coopération avec Incheon International Airport Corporation, gestionnaire du principal aéroport de Séoul, pour une nouvelle période de 4 ans. Ce partenariat, qui n'inclut pas de prise de participation, consiste essentiellement dans l'échange d'information et favorise l'échange de bonnes pratiques.

## SDA Retail (Zagreb)

Le 1<sup>er</sup> 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 1<sup>er</sup> décembre 2014 de deux magasins dans le terminal existant, un magasin duty free en zone côté pistes de 600 m<sup>2</sup> et une boutique de souvenirs en zone côté ville de 47 m<sup>2</sup> ; puis
- ◆ l'exploitation à partir de 2017 des espaces commerciaux dans le nouveau terminal dont la capacité totale est 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 ADP International et TAV Airports), cette acquisition a marqué une étape

<sup>1</sup> Voir le chapitre 14 « Organes d'administration et de Direction générale ».

importante de l'exportation de l'ensemble des savoir-faire du groupe à l'international.

## 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 Télécom & Mobilité, à savoir Hub Safe<sup>1</sup> et Hub One.

Le Groupe ADP a cédé le 29 septembre 2017 80 % de sa participation dans la Société Hub Safe et a, en conséquence, changé le modèle de consolidation de l'entité dont les résultats sont, depuis cette date, comptabilisés en mise en équivalence non opérationnelle.

(en millions d'euros)	Chiffre d'affaires		EBITDA		Résultat opérationnel courant (yc MEE opérationnelles)	
	2017	2017/2016	2017	2017/2016	2017	2017/2016
Hub One	154	+ 6,8 %	20	- 7,7 %	5	- 36,7 %
Hub Safe <sup>1</sup>	63	- 19,6 %	5	+ 6,7 %	4	+ 9,2 %
<b>TOTAL</b>	<b>217</b>	<b>- 2,5 %</b>	<b>25</b>	<b>- 12,5 %</b>	<b>9</b>	<b>- 35,1 %</b>

<sup>1</sup> Anciennement appelé Alyzia Sûreté Cession de 80 % de la participation intervenue le 29 septembre 2017.

### 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 en temps réels des grands comptes, des 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 2017, Hub One a généré 154 millions d'euros de chiffre d'affaires grâce à ses 10 agences en France, 456 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.

### Hub Safe Présentation

Le Groupe ADP a cédé le 29 septembre 2017 80 % de sa participation dans sa filiale Hub Safe au groupe Samsic, leader du service aux entreprises en Europe, dans le domaine de la propreté, de la sécurité et des ressources humaines. Cette opération marque le souhait du Groupe ADP de confier le contrôle d'Hub Safe à un partenaire qui placera les métiers de la sûreté aéroportuaire au cœur de sa stratégie et qui pourra renforcer son expertise ainsi que ses moyens techniques et financiers afin de conforter le développement et la pérennité d'Hub Safe.

Comme le souhaite le Groupe ADP, le pacte d'actionnaires prévoit le maintien en vigueur des contrats actuels conclus entre Aéroports de Paris SA et Hub Safe jusqu'en 2023. A cette date, une option d'achat et de vente croisée sera exerçable permettant la vente des 20% de participation restants.

Pour mémoire, Hub Safe 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 1 700 collaborateurs<sup>1</sup> et 55 chiens détecteurs d'explosifs, Hub Safe contrôle chaque année plus de 20 millions de passagers et personnels, avec des pointes allant jusqu'à 65 000 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, La Poste, Chronopost International, DHL et le Salon international de l'aéronautique et de l'espace, et est devenue en 10 ans le 2ème acteur de la sûreté aéroportuaire d'Île-de-France.

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. L'adossment au groupe Samsic renforcera la capacité d'Hub Safe à atteindre ces objectifs.

## 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 192 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 partis à la convention. Celles-ci 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. La protection

<sup>1</sup> À la suite de la cession de 80 % de la participation dans Hub Safe et du changement de méthode de consolidation de l'entité (en mise en équivalence non opérationnelle) l'effectif annuel moyen est de 1603.

de l'environnement et le développement économique du transport aérien figurent également parmi les priorités mondiales de l'organisation.

## Réglementation communautaire

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

- ◆ le règlement (CE) n° 1008/2008 du 24 septembre 2008 établissant des règles communes pour l'exploitation de services aériens dans la communauté, qui organise la libéralisation du transport aérien en Europe ;
- ◆ la directive (CE) n° 2009/12 du 11 mars 2009 sur les redevances aéroportuaires ;
- ◆ le règlement (CEE) n° 95/93 du 18 janvier 1993 modifié fixant les règles communes en ce qui concerne l'attribution des créneaux horaires ;
- ◆ la directive (CE) n° 96/67 du 15 octobre 1996, qui a imposé l'ouverture à la concurrence des services d'assistance en escale ;
- ◆ le règlement (CE) n° 800/2008 du 11 mars 2008 relatif à l'instauration de règles communes dans le domaine de la sûreté de l'aviation civile ;
- ◆ le règlement (CE) n° 1107/2006 du 5 juillet 2006 concernant les droits des personnes handicapées et des personnes à mobilité réduite lorsqu'elles font des voyages aériens ;
- ◆ 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, précisée 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 aéroports.

## Législation nationale

Aéroports de Paris dispose d'un droit exclusif pour l'aménagement, l'exploitation et le développement de ses aéroports, et ce sans limitation de durée. Elle doit se conformer aux dispositions de droit commun applicables à tout exploitant d'aéroport 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 aéroports à la circulation aérienne publique

Tous les aéronefs présentant les caractéristiques techniques appropriées aux aéroports exploités par Aéroports de Paris sont autorisés à en faire usage. Les aéroports gérés par Aéroports de Paris sont ouverts à la circulation aérienne publique.

Le Code de l'aviation civile classe les aéroports destinés à la circulation aérienne publique en cinq catégories, selon les caractères du trafic que les aéroports doivent assurer. Les aéroports de Paris-Charles de Gaulle, Paris-Orly et Paris-Le Bourget sont classés en catégorie A, c'est-à-dire aéroports destinés aux services à grande distance assurés normalement en toutes circonstances. Les autres aéroports exploités par Aéroports de Paris sont classés en catégorie C, D ou E.

## Travaux sur les aéroports

Les grands projets d'infrastructures de transports dont le coût est supérieur ou égal à 83 084 715 € 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'aéroports 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 aéroport 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 concernées, figurant 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 m<sup>2</sup>, 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 aéroport 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 aéroports est assurée au moyen de servitudes aéronautiques. Ces servitudes sont destinées à assurer la protection d'un aéroport 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<sup>1</sup>.

## 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 Caraïbe, Air France, Air Corsica, Corsair International, ASL Airlines France, Hop !, Openskies, Transavia, XL Airways France, Aéroports de Paris, Aéroports de Lyon et Aéroports de la Côte d'Azur. L'association est financée par une redevance pour service rendu au titre des missions de coordination et de facilitation horaires sur les aérodromes qui est payée, pour chaque atterrissage, à parts égales par l'exploitant d'aérodrome et par l'exploitant d'aéronefs concernés. La part incombant à l'exploitant d'aéronefs est perçue par l'exploitant d'aérodrome pour le compte de l'association.

Les tarifs de cette redevance à compter du 1<sup>er</sup> avril 2018 sont fixés comme suit :

- ◆ 2,10 € par atterrissage pour l'exploitant de l'aéronef ;
- ◆ 2,10 € par atterrissage pour l'exploitant d'aérodrome<sup>2</sup>.

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 0 h 30 et 5 h 29 pour les arrivées et entre 0 h 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.

## 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 ces transporteurs aériens 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'autoassistent, 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

<sup>1</sup> Voir également le chapitre 17 « Données environnementales ».

<sup>2</sup> Décision du 15 janvier 2018 portant homologation des tarifs de la redevance pour service rendu au titre des missions de coordination et de facilitation horaires sur les aérodromes.

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 <sup>3</sup>.

L'article L. 6323-4 du code des transports fixe les modalités de calcul du montant de l'amende (« sanction pécuniaire ») que le ministre chargé de l'Aviation civile peut prononcer, après avis du comité d'experts présidé par un magistrat de l'ordre judiciaire ou administratif, en cas de manquement par Aéroports de Paris aux obligations spécifiques qui résultent du cahier des charges. Ce montant doit être proportionné à la gravité du manquement, à l'ampleur du dommage et aux avantages qui en sont tirés sans pouvoir excéder 0,1 % du chiffre d'affaires hors taxe du dernier exercice clos, porté à 0,2 % en cas de nouvelle violation de la même obligation. Dans le cadre de la procédure initiée par le ministre, Aéroports de Paris est entendu et peut se faire représenter ou assister. Le cahier des charges précise les dispositions de la loi sur cet aspect. Par ailleurs, le ministre chargé de l'Aviation civile et les préfets en charge des pouvoirs de police sur les aéroports peuvent prendre, après mise en demeure, des mesures conservatoires aux frais d'Aéroports de Paris en cas de manquement « grave et persistant » de celui-ci aux obligations du cahier des charges.

## Autres réglementations

Aéroports de Paris est soumis à la réglementation applicable aux établissements recevant du public.

Aéroports de Paris a été désigné en tant qu'opérateur d'importance vitale et est soumis 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.

<sup>3</sup> Voir également le paragraphe du chapitre 6 « Propriété des actifs ».





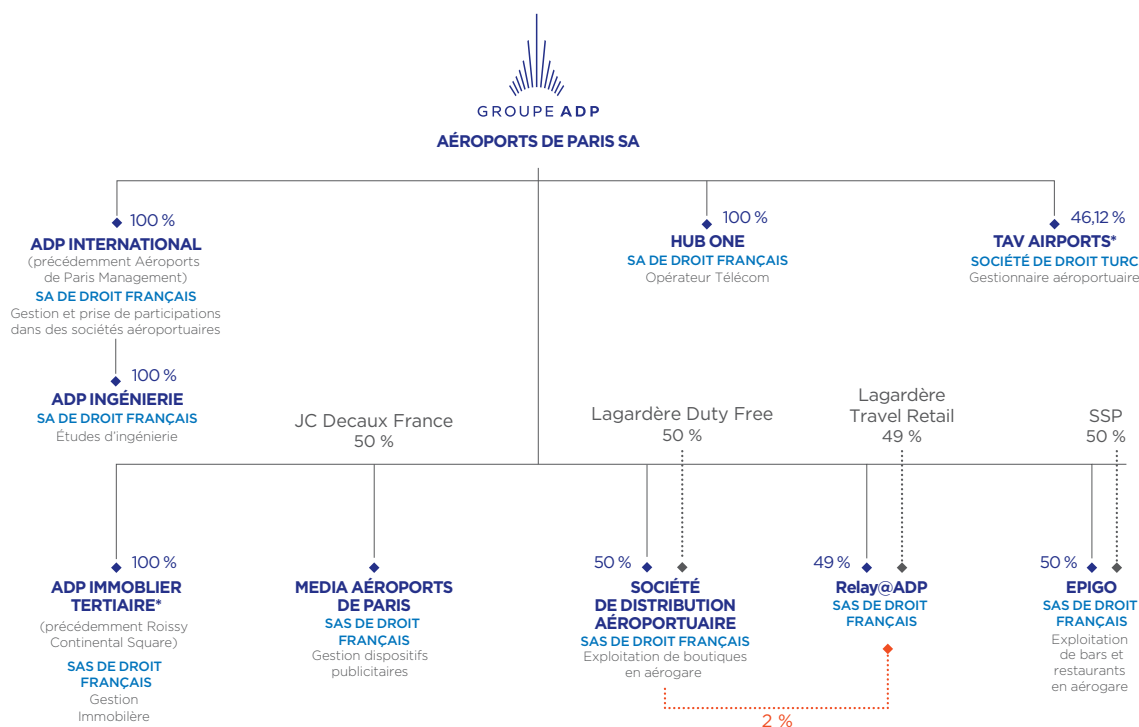
07

## ORGANIGRAMME

### 7.1 ORGANIGRAMME SIMPLIFIÉ DU GROUPE AU 31 DÉCEMBRE 2017

Seules sont présentées dans l'organigramme simplifié ci-après les sociétés ayant une activité significative au sein du groupe (les pourcentages mentionnés pour chaque entité correspondent à la quote-part d'intérêt détenu, directement ou indirectement, dans le capital de la Société

concernée et les droits de vote). L'intégralité des sociétés faisant partie du périmètre de consolidation du groupe est mentionnée à la note 18 de l'annexe aux comptes consolidés présentée au chapitre 20.



\* Détention indirecte.

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

SA : société anonyme.

SAS : société par actions simplifiée.

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

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

La politique du Groupe est de n'accorder des garanties financières que pour le compte de filiales détenues à 100 %. Au 31 décembre 2017, il existe plusieurs garanties accordées par Aéroports de Paris pour le compte d'ADP Ingénierie au bénéfice de divers clients de cette filiale. Ces garanties sont inscrites en engagements hors bilan <sup>1</sup>.

Les principaux flux entre Aéroports de Paris et ses filiales sont décrits dans les notes 6.2 et 10.1 de l'annexe aux comptes sociaux, figurant au chapitre 20. La liste des filiales et participations françaises et étrangères détenues par Aéroports de Paris SA est présentée en note 18 des annexes aux comptes consolidés au chapitre 20.

Le Groupe ADP a cédé l'intégralité de sa participation de 49 % dans la société TAV Airports le 20 juillet 2017 <sup>2</sup>.

Le Groupe ADP a cédé 80 % de sa participation dans sa filiale Hub Safe, spécialisée en sûreté aéroportuaire <sup>2</sup>.

Le Groupe ADP a renforcé son partenariat avec le groupe TAV Airports en acquérant 8,12 % supplémentaire du capital, portant sa part de 38 % à 46,12 % <sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Pour plus de renseignements voir note 15 de l'annexe des comptes consolidés figurant du chapitre 20.

<sup>2</sup> Voir chapitre 9.3 « Faits marquants de l'exercice ».



# PROPRIÉTÉS IMMOBILIÈRES ET ÉQUIPEMENTS

## 8.1 PROPRIÉTÉS IMMOBILIÈRES ET ÉQUIPEMENTS

Actifs immobiliers et mobiliers dont Aéroports de Paris est propriétaire ou utilisateur	87
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 aéroport exploité par Aéroports de Paris	88

## 8.2 CONTRAINTES ENVIRONNEMENTALES 88

## 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<sup>1</sup>. 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.

Par un acte de vente en date du 25 mars 2015, Aéroports de Paris a cédé son siège social situé au 291, boulevard Raspail – Paris 14<sup>ème</sup>, au Centre national du cinéma et de l'image animée pour un montant de 52 millions d'euros,

<sup>1</sup> Voir paragraphe du chapitre 4 « Risques liés aux activités d'Aéroports de Paris ».

payables au comptant pour 25 millions d'euros et à la date du transfert de propriété, le 1<sup>er</sup> juillet 2016, pour environ 25 millions d'euros (un droit d'occupation a été consenti jusqu'au 31 mars 2017 sur l'immeuble moyennant une indemnité forfaitaire de 500 000 euros), le solde du prix de vente, soit 2,1 millions d'euros garantissant le paiement des pénalités en cas de retard dans la libération de l'immeuble au 1<sup>er</sup> avril 2017.

Au 31 décembre 2017, la valeur nette des terrains et aménagements (immeubles de placement compris) s'élevait à 115 millions d'euros, les constructions (immeubles de placement compris) à 5 677 millions d'euros, les installations techniques et autres (immeubles de placement compris) à 422 millions d'euros et les immobilisations en cours (immeubles de placement compris) à 1 055 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 aéroport 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 aéroport 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<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Voir paragraphe du chapitre 4 « Risques liés aux activités d'Aéroports de Paris ».



## EXAMEN DE LA SITUATION FINANCIÈRE ET DU RÉSULTAT <sup>RFA</sup>

### 9.1 CHIFFRES CLÉS

#### 9.2 ANALYSE DES RÉSULTATS 2017

Analyse du compte de résultat du Groupe ADP  
Analyse par secteur opérationnel

90

90

90

93

### 9.3 FAITS MARQUANTS DE L'EXERCICE 2017 96

Les comptes consolidés du Groupe ADP au titre des exercices clos le 31 décembre 2017 et le 31 décembre 2016 ont été établis conformément au référentiel IFRS. Le périmètre de consolidation est décrit en note 18 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 2017 aux données de l'exercice 2016 <sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Voir les notes des annexes aux comptes consolidés figurant au chapitre 20.



## 9.1 CHIFFRES CLÉS

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

<sup>1</sup> Y compris intégration globale de TAV Airports sur le 2<sup>nd</sup> semestre 2017.

## 9.2 ANALYSE DES RÉSULTATS 2017

### Analyse du compte de résultat du Groupe ADP

#### Chiffre d'affaires

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

<sup>1</sup> Y compris intégration globale de TAV Airports sur le 2<sup>nd</sup> semestre 2017.

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

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

Ces éléments favorables sont partiellement compensés par :

- ◇ le retrait du chiffre d'affaires du segment international hors intégration globale de TAV Airports (- 32,0 %, à 66 millions d'euros) lié à un ralentissement de l'activité et une baisse des commandes au Moyen-Orient pour ADP Ingénierie ;
- ◇ le changement de méthode de consolidation d'Hub Safe à partir du 4<sup>ème</sup> trimestre, suite à la cession de 80 % de la participation dans cette société <sup>2</sup>. À partir du 4<sup>ème</sup> trimestre de l'année 2017, les résultats d'Hub Safe sont comptabilisés en quote-part des sociétés mises en équivalence non opérationnelles.

Le montant des éliminations inter-segments <sup>3</sup> s'élève à 298 millions d'euros sur l'année 2017.

<sup>1</sup> Personnes à mobilité réduite ou handicapées.

<sup>2</sup> Voir communiqué du 29 septembre 2017, disponible sur [www.groupeadp.fr](http://www.groupeadp.fr).

<sup>3</sup> Chiffre d'affaires interne réalisé entre segments.

## EBITDA

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

<sup>1</sup> Y compris intégration globale de TAV Airports sur le 2<sup>nd</sup> semestre 2017.

<sup>2</sup> EBITDA consolidé du groupe au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2017, diminué de la contribution de TAV A y compris ajustements de PPA.

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

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

- ◆ les **achats consommés** s'établissent à 165 millions d'euros. Hors intégration globale de TAV Airports, les achats consommés sont en hausse de 5,8 % du fait de l'augmentation des besoins en fournitures pour l'activité de dégivrage et de la hausse d'activité de Hub One ;

- ◆ les **charges liées aux services externes** s'élèvent à 865 millions d'euros. Hors intégration globale de TAV Airports, les charges liées aux services externes sont en hausse de 2,7 % du fait d'une augmentation du recours à des prestataires de service, liée notamment au changement de méthode de consolidation d'Hub Safe, et d'une hausse des dépenses d'entretien, réparation et maintenance ;

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

(en millions d'euros)	2017 <sup>1</sup>	2016	2017/2016 <sup>1</sup>
<b>Charges de personnel</b>	<b>814</b>	<b>698</b>	<b>+ 116 M€</b>
Aéroports de Paris	555	553	+ 0,4 %
Filiales	258	145	+ 113 M€
<b>Effectifs moyens groupe (équivalents temps plein)</b>	<b>17 422</b>	<b>8 947</b>	<b>+ 8 475</b>
Aéroports de Paris	6 435	6 478	- 0,7 %
Filiales	10 987	2 469	+ 8 518

<sup>1</sup> Y compris intégration globale de TAV Airports sur le 2<sup>nd</sup> semestre 2017.

- ◆ Le montant des **impôts et taxes** s'établit à 260 millions d'euros. Hors intégration globale de TAV Airports, le montant des impôts et taxes est en baisse de 4,5 % du fait du règlement d'un litige portant sur des exercices antérieurs ;

- ◆ Les **autres charges d'exploitation** s'élèvent à 39 millions d'euros. Hors intégration globale de TAV Airports, les autres charges d'exploitation sont en baisse de 9,4 %, du fait d'une diminution des charges de gestion.

Les **autres charges et produits** représentent un produit net de 93 millions d'euros, du fait notamment de la comptabilisation selon la norme IAS 17 de la plus-value liée à la location longue durée des bâtiments du *hub cargo* <sup>3</sup> pour 63 millions d'euros.

Sur l'année 2017, l'EBITDA consolidé du groupe s'élève à 1 567 millions d'euros. Hors intégration globale de TAV Airports, l'EBITDA s'élève à 1 287 millions d'euros, en croissance de 7,7 % par rapport à 2016. Le taux de marge brute <sup>4</sup> consolidé est en hausse de 2,7 points, à 43,3 %.

<sup>1</sup> Équivalent temps plein, dont effectif moyen d'Hub Safe sur neuf mois suite à la cession de 80 % du capital de la société fin septembre 2017 et dont effectif moyen de TAV Airports depuis l'intégration globale, opérée en juillet 2017.

<sup>2</sup> Les effectifs moyens de la maison-mère sont en baisse de 0,7 % en 2017.

<sup>3</sup> Voir le communiqué des résultats semestriels, disponible sur le site [www.groupeadp.fr](http://www.groupeadp.fr).

<sup>4</sup> EBITDA/chiffre d'affaires.

## Résultat net part du groupe

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

<sup>1</sup> Y compris intégration globale de TAV Airports sur le 2<sup>nd</sup> semestre 2017.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Les **revenus liés à la sûreté et à la sécurité aéroportuaire** sont en hausse de 1,6 %, à 487 millions d'euros. Ces revenus couvrent les charges engagées

par le Groupe ADP, en hausse du fait de la croissance du trafic. Cette hausse est partiellement compensée par les gains de productivité rendus possibles par le passage des marchés de sûreté en obligation de résultat.

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

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

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

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

09

### Commerces et services

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

<sup>1</sup> Personnes handicapées ou à mobilité réduite.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## Immobilier

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

<sup>1</sup> Réalisé avec des tiers (hors groupe).

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

Le **chiffre d'affaires externe** <sup>3</sup> (208 millions d'euros) est en baisse (- 1,1 %) du fait de la perte de certains contrats à Paris-Orly.

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

<sup>1</sup> Chiffre d'affaires des boutiques côté pistes par passager au départ.

<sup>2</sup> Média Aéroports de Paris est dorénavant comptabilisé en intégration globale et non plus en mise en équivalence. Les comptes 2016 ont été retraités en conséquence.

<sup>3</sup> Réalisé avec des tiers (hors groupe).



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

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

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

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

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

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

## International et développements aéroportuaires

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

<sup>1</sup> Y compris l'intégration globale de TAV Airports sur le 2<sup>nd</sup> semestre 2017.

Sur l'année 2017, le chiffre d'affaires du segment International et développements aéroportuaires est en forte hausse de 585 millions d'euros, à 682 millions d'euros, du fait de l'intégration globale de TAV Airports depuis le 7 juillet 2017 en raison de l'acquisition de 8,12 % de participation supplémentaire dans la société portant la participation globale à 46,12 %. L'**EBITDA** du segment s'élève à 252 millions d'euros.

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

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

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

Sur le second semestre 2017, la contribution de **TAV Airports** dans les comptes du groupe, après ajustements liés aux prises de participation

est de 616 millions d'euros en chiffre d'affaires, 280 millions en **EBITDA** et 149 millions d'euros en résultat opérationnel courant.

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

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

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

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

09

<sup>1</sup> Filiale d'ADP International à partir du 1<sup>er</sup> juillet 2017.

## Autres activités

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

<sup>1</sup> Chiffre d'affaires sur neuf mois suite à la cession de 80 % de la participation dans Hub Safe le 29 septembre 2017.

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

En 2017, **Hub One** voit son chiffre d'affaires augmenter de 6,8 % à 154 millions d'euros, sous l'effet de la hausse d'activité de la division Télécom. L'EBITDA est en baisse de 7,7 %, à 20 millions d'euros. Le

résultat opérationnel courant (y compris MEE opérationnelles) baisse de 3 millions d'euros, à 5 millions d'euros.

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

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

## 9.3 FAITS MARQUANTS DE L'EXERCICE 2017

### Évolution du trafic

Trafic groupe pondéré des taux de participation :

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

<sup>1</sup> Directe ou indirecte.

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

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

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

## À Paris Aéroport

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

La répartition géographique se décompose comme suit :

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

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

Le trafic Europe (hors France) est en progression de 4,2 %.

Le trafic France est en croissance de 1,0 %.

Le nombre de passagers en correspondance progresse de 1,2 %. Le taux de correspondance s'est établi à 23,1 %, en diminution de 0,8 point. Le taux de remplissage est en hausse de 3,7 points, à 86,4 %.

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

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

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

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

Les prévisions ont été révisées le 24 juillet 2017.

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

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

## Remboursement d'obligation

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

## Processus d'homologation tarifaire 2017 achevé

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

Les dispositions réglementaires prévoient qu'Aéroports de Paris SA présente une nouvelle proposition de tarifs 2017 dans le mois suivant la décision de l'ASI, et que cette dernière est invitée à rendre sa décision dans les 15 jours suivant la nouvelle notification des tarifs. En conséquence, Aéroports de Paris SA a présenté une grille tarifaire amendée (voir ci-dessous) que l'ASI a homologuée en date du 20 février 2017.

## Évolution des redevances aéroportuaires

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

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

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

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

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

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

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

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

## Dividende voté par l'assemblée générale

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

## Cession de 80 % de la participation du Groupe ADP dans Hub Safe

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

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

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

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

<sup>1</sup> Personnes handicapées ou à mobilité réduite.

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

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

Via cette transaction<sup>1</sup>, le Groupe ADP a acquis 8,12 % des titres de TAV Airports pour un montant de 160 millions de dollars américains. La transaction valorise TAV Havalimanlari Holding à environ 2,0 milliards de dollars américains, soit 19,2 livres turques par action. Ce projet d'acquisition renforcera l'implication du Groupe ADP dans la société, avec une participation portée à 46,12 % du capital de TAV Airports. Tepe İnşaat Sanayi A.Ş. et Sera Yapi Endustrisi ve Ticaret A.Ş., deux des principaux actionnaires fondateurs, ont exprimé leur soutien envers cette transaction et saluent les perspectives qu'elles représentent pour TAV Airports.

Dans le même temps, le Groupe ADP a cédé sa participation de 49 % dans la société TAV Investment, maison-mère de TAV Yatirim Holding A.Ş. (« TAV Construction<sup>2</sup> »), à Sera Yapi Endustrisi ve Ticaret A.Ş./Sens Proje Gelistirme ve Yatirim A.Ş. et Tepe İnşaat Sanayi A.Ş. pour un montant de 9 millions d'euros<sup>3</sup>. Cette transaction a été conclue le 20 juillet 2017.

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

Depuis la conclusion de cette transaction le 7 juillet 2017, le Groupe ADP consolide par intégration globale dans ses comptes le groupe TAV Airports.

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

À l'issue de cette transaction, Dr M. Sani Şener conserve ses fonctions de Directeur général de TAV Airports. La nomination de M. Edward Arkwright au poste de Président du conseil d'administration de TAV Airports sera proposée à la prochaine assemblée générale des actionnaires.

Le conseil d'administration de TAV Airports restera composé d'un total de 11 membres, avec cinq membres nommés par le Groupe ADP, un membre pour lequel Tepe a le droit de proposer un candidat, un membre pour lequel Sera a le droit de proposer un candidat et quatre administrateurs indépendants proposés par le comité des nominations au vote de l'assemblée générale des actionnaires.

## Plus-value liée aux bâtiments du *hub* cargo

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

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

- ◆ la prolongation jusqu'en 2048, de l'ensemble des installations immobilières du *hub* de FedEx sur la plate-forme de Paris-Charles de Gaulle, soit actuellement 108 500 m<sup>2</sup> d'installations ;
- ◆ la création en 2019 d'un nouveau bâtiment de tri de 47 000 m<sup>2</sup> supplémentaires certifié HQE® et BREEAM® ;
- ◆ la mise à disposition dès 2017 de 4 ha complémentaires d'aires à matériels.

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

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

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

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

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

## ROCE<sup>4</sup> régulé pour 2016

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

## Versement d'un acompte sur le dividende 2017

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

<sup>1</sup> Voir le communiqué publié le 7 juillet 2017, disponible sur [www.groupeadp.fr](http://www.groupeadp.fr).

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

<sup>3</sup> La transaction a été finalisée le 20 juillet 2017. Voir le paragraphe « Événements survenus depuis le 30 juin 2017 ».

<sup>4</sup> Retour sur capitaux employés.



dividende est intervenu le 6 décembre 2017 et la mise en paiement de l'acompte sur dividende au titre de 2017 est intervenue le 8 décembre 2017.

## Nominations au sein du Groupe ADP

Le 1<sup>er</sup> août 2017, Augustin de Romanet, Président-directeur général du Groupe ADP a annoncé les nominations suivantes :

- ◆ Franck Mereyde est nommé Deputy CEO de TAV Airports, en accord avec Sani Sener, CEO de TAV Airports à compter du 1<sup>er</sup> septembre 2017 ;
- ◆ Marc Houalla est nommé Directeur de l'aéroport Paris-Orly, membre du comité exécutif du Groupe ADP à compter du 15 octobre 2017.

Ces nominations s'inscrivent dans le cadre du plan CONNECT 2020, qui a mené à la création le 1<sup>er</sup> juillet 2017 de la Direction générale des opérations (DGO) du Groupe ADP, dirigée par Franck Goldnadel, et d'ADP International, dirigée par Antonin Beurrier. Marc Houalla sera amené, dans le cadre de ses nouvelles fonctions, à travailler en coordination avec la Direction générale des opérations.

## Révision des prévisions 2017 de TAV Airports

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

- ◆ **Trafic international à Istanbul Atatürk** : hypothèse de croissance du trafic entre 4 % et 6 % en 2017 par rapport à 2016 (vs entre 1 % et 3 % précédemment) ;
- ◆ **Trafic international origine/destination à Istanbul Atatürk** : hypothèse de croissance du trafic entre 6 % et 8 % en 2017 par rapport à 2016 (vs stable précédemment) ;
- ◆ **Trafic total du groupe TAV Airports** : hypothèse de croissance du trafic entre 6 % et 8 % en 2017 par rapport à 2016 (vs entre 4 % et 5 % précédemment) ;
- ◆ **Chiffre d'affaires** : croissance attendue entre 1 % et 3 % en 2017 par rapport à 2016 (vs stable précédemment) ;
- ◆ **EBITDAR** : croissance attendue entre 6 % et 8 % en 2017 par rapport à 2016 (vs stable précédemment).

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

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

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

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

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

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

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

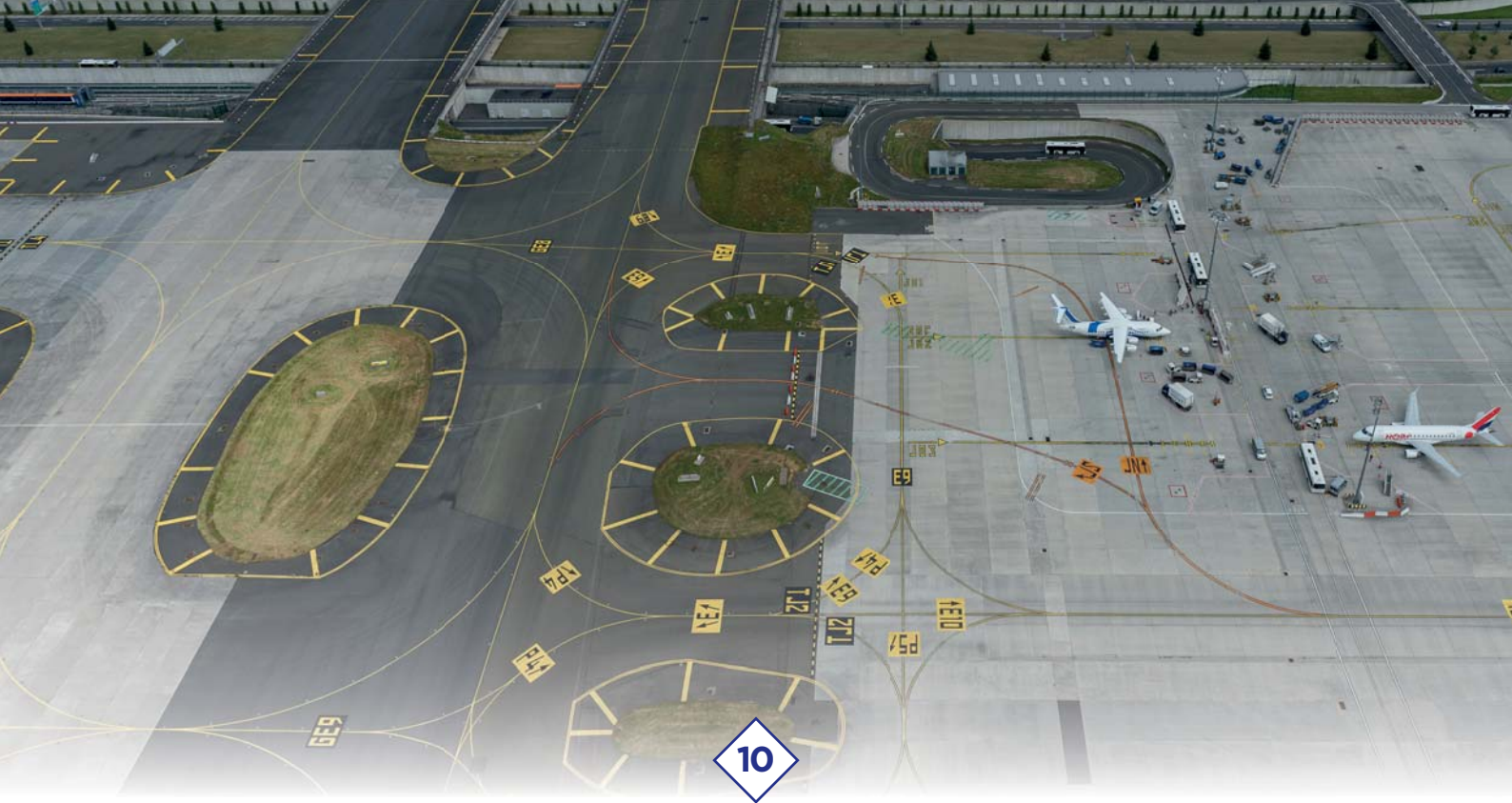
## Émission d'un nouvel emprunt obligataire de 500 millions d'euros

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

- ◆ format : Taux fixe ;
- ◆ remboursement : *in fine* ;
- ◆ taux annuel : 1,0 % ;
- ◆ marge au *re-offer* : 25 bp au-dessus du *mid swap* ;
- ◆ taux *re-offer* : 1,036 % ;
- ◆ date de règlement : 13 décembre 2017 ;
- ◆ date d'échéance finale : 13 décembre 2027 ;

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

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



## TRÉSORERIE ET CAPITAUX RFA

<b>10.1 CAPITAUX PROPRES</b>	<b>101</b>	<b>10.3 FINANCEMENT</b>	<b>103</b>
<b>10.2 FLUX DE TRÉSORERIE</b>	<b>101</b>	<b>10.4 GESTION DES RISQUES FINANCIERS</b>	<b>103</b>
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles	102	<b>10.5 ENGAGEMENTS DU GROUPE</b>	<b>103</b>
Flux de trésorerie liés aux activités d'investissements	102	Engagements en matière d'investissements	103
Flux de trésorerie liés aux activités de financement	102	Engagements hors bilan	103
		Engagements sociaux	103

### 10.1 CAPITAUX PROPRES

Les capitaux propres part du groupe s'élèvent à 4 577 millions d'euros au 31 décembre 2017 contre 4 284 millions d'euros au 31 décembre 2016. Les principales variations 2017 proviennent de la hausse du résultat net 2017 de 136 millions d'euros à 571 millions d'euros et de la distribution de dividende au titre de 2016 à hauteur de 2,64 euros par action, soit 261 millions d'euros, correspondant à un taux de distribution du résultat net part du groupe de 60 %.

### 10.2 FLUX DE TRÉSORERIE

<i>(en millions d'euros)</i>	<b>2017</b>	<b>2016</b>
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles	1 270	875
Flux de trésorerie utilisés pour les activités d'investissement	(888)	(624)
Flux de trésorerie provenant des activités de financement	(114)	(327)
Incidences des variations de cours des devises	(14)	-
<b>Variation de la trésorerie</b>	<b>254</b>	<b>(76)</b>
Trésorerie d'ouverture	1 656	1 732
Trésorerie de clôture	1 910	1 656

## Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles

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

## Flux de trésorerie liés aux activités d'investissements

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

## Flux de trésorerie liés aux activités de financement

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

Du fait de l'intégration de TAV Airports, la trésorerie est en hausse de 254 millions d'euros en 2017 par rapport à 2016 et s'élève ainsi à 1 910 millions d'euros (contre 1 656 millions d'euros en 2016).

Les flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles s'élèvent à 1 270 millions d'euros, en hausse de 395 millions d'euros par rapport à 2016, résultant d'une hausse du résultat opérationnel (yc mises en équivalences opérationnelles).

Les flux de trésorerie provenant des activités d'investissements sont en nette hausse de 264 millions d'euros par rapport 2016, à - 888 millions d'euros, du fait essentiellement d'une sensible augmentation des investissements corporels et incorporels, décrits au chapitre 5 « Investissements ».

Les flux de trésorerie provenant des activités de financement s'élèvent à - 114 millions d'euros (- 327 millions d'euros en 2016) résultant principalement de l'encaissement d'un emprunt de 500 millions d'euros émis par Aéroports de Paris SA, de remboursements d'emprunts à long terme pour 253 millions d'euros dont 108 millions d'euros liés à TAV Airports, de dividendes versés pour 261 millions d'euros.

## 10.3 FINANCEMENT

L'endettement financier net se décompose comme suit :

(en millions d'euros)	2017	2016
Dettes financières	5 911	4 484
Instruments financiers dérivés passif	54	20
<b>Endettement financier brut</b>	<b>5 965</b>	<b>4 504</b>
Instruments financiers dérivés actif	(27)	(91)
Créances et comptes-courants sur des entreprises mises en équivalence	(90)	(58)
Trésorerie et équivalents de trésorerie	(1 912)	(1 657)
Liquidités soumises à restriction <sup>1</sup>	(189)	-
Dettes liées à l'option de vente des minoritaires	50	11
<b>Endettement financier net</b>	<b>3 797</b>	<b>2 709</b>
<i>Endettement financier net / EBITDA</i>	<i>2,42</i>	<i>2,27</i>
<i>Endettement financier net / Capitaux propres (gearing)</i>	<i>70 %</i>	<i>63 %</i>

<sup>1</sup> La part courante des emprunts bancaires intègre notamment les emprunts bancaires de TAV Tunisia. N'ayant pas respecté les conventions de financement du fait de ses difficultés actuelles suite aux événements ayant eu lieu en Tunisie en 2015, les emprunts bancaires de TAV Tunisia sont présentés en dettes exigibles pour un montant de 342 millions d'euros au 31 décembre 2017.

Le ratio dette nette/fonds propres s'élève à 70 % au 31 décembre 2017 contre 63 % à fin 2016 <sup>1</sup>. L'endettement net du groupe s'établit à 3 797 millions d'euros au 31 décembre 2017 contre à 2 709 millions d'euros au 31 décembre 2016 <sup>1</sup>.

Voir également la note 9.4 de l'annexe aux comptes consolidés présentée au chapitre 20.

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 %.

Le 13 décembre 2017, Aéroports de Paris a émis un emprunt obligataire d'un montant total de 500 millions d'euros ayant les caractéristiques suivantes :

- ◇ format : Taux fixe ;
- ◇ remboursement : *in fine* ;
- ◇ taux annuel : 1,0 % ;
- ◇ marge au re-offer : 25 bp au-dessus du *mi-swap* ;
- ◇ taux re-offer : 1,036 % ;
- ◇ date de règlement : 13 décembre 2017 ;
- ◇ date d'échéance finale : 13 décembre 2027.

## 10.4 GESTION DES RISQUES FINANCIERS

Voir le paragraphe « Gestion des risques financiers » du chapitre 4 et la note 9.1 de l'annexe aux comptes consolidés présentée au chapitre 20.

10

## 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

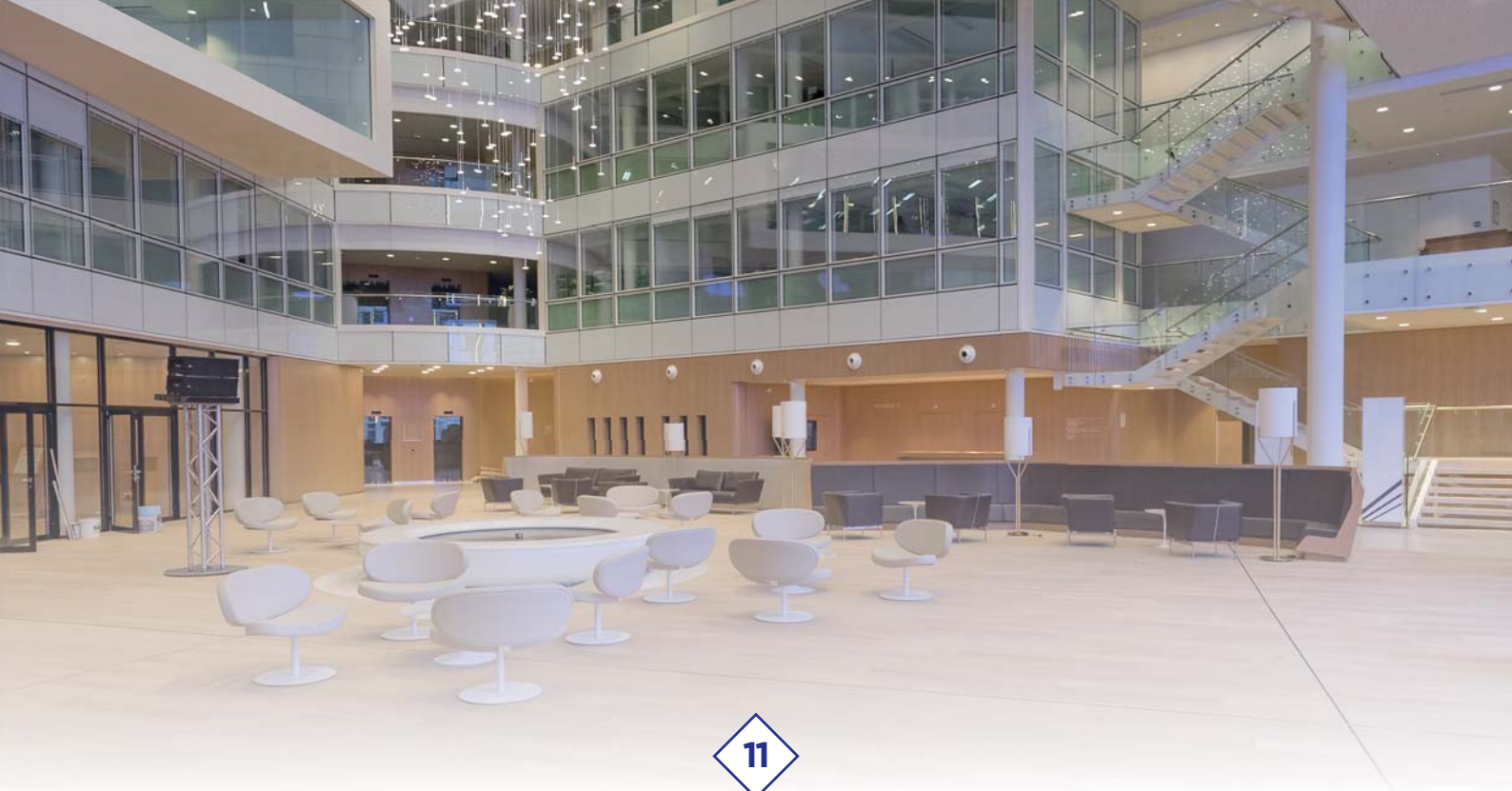
Voir la note 14 de l'annexe aux comptes consolidés figurant au chapitre 20.

### Engagements sociaux

Voir la note 5.3 de l'annexe aux comptes consolidés figurant au chapitre 20.

<sup>1</sup> *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 qu'il exerce, Aéroports de Paris mène une politique de recherche et de développement spécifique et limitée à ses activités.

### 11.2 MARQUES, BREVETS ET LICENCES

Le Groupe ADP possède cent quatre-vingts marques dans le monde qui déclinent ses différents métiers et en utilise près d'une cinquantaine. Le nombre de marques du portefeuille du groupe est en légère augmentation par rapport à l'exercice précédent compte tenu du dépôt de nouvelles marques correspondant à des services créés à l'attention des passagers.

La marque Groupe ADP s'exprime au nom de l'ensemble des activités, en France et à l'international.

Elle porte les relations avec les pouvoirs publics, les actionnaires et les marchés financiers, ainsi que les partenaires.

En interne, elle est le socle commun d'appartenance de tous les salariés qu'elle fédère autour d'un projet d'entreprise.

La marque Paris Aéroport incarne une promesse unique vis-à-vis des voyageurs. Elle sert de repère et porte la fonction d'accueil, les services et l'offre commerciale dans et hors les murs. Elle endosse en particulier les champs suivants : les sites et applications dédiés aux voyageurs, les contenus, les services gratuits et payants, la promotion du *hub* parisien,

la communication commerciale ; les événements à destination du grand public dans et dehors des sites.

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

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

Trafic des mois de janvier et février 2018  
Nominations au sein du Groupe ADP

105

105  
105

### 12.2 PERSPECTIVES

Politique de distribution de dividendes

105

105

## 12.1 ÉVÉNEMENTS RÉCENTS

### Trafic des mois de janvier et février 2018

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

Le trafic de TAV Airports, dont le Groupe ADP détient 46,1 % du capital, est en hausse de 30,1 % sur le mois de janvier 2018.

En février 2018, le trafic de Paris Aéroport est en hausse de 0,9 % par rapport au mois de février 2017 avec 6,9 millions de passagers accueillis, dont 4,7 millions à Paris-Charles de Gaulle (+ 2,7 %) et 2,2 millions à Paris-Orly (- 2,8 %). Le trafic a été marqué par les conditions climatiques et la grève de certains transporteurs aériens.

Le trafic de TAV Airports, dont le Groupe ADP détient 46,1 % du capital, est en hausse de 19,7 % sur le mois de février 2018 par rapport à 2017.

### Nominations au sein du Groupe ADP

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

**Mathieu Daubert est nommé Directeur Client, membre du comité exécutif**, à partir du 7 mai 2018, en remplacement de Laure Baume. Il occupait jusqu'alors les fonctions de Directeur des commerces.

**Fernando Echegaray est nommé Directeur en charge de l'international, membre du comité exécutif**, à partir du 1<sup>er</sup> mai 2018, en remplacement d'Antonin Beurrier. Il était jusqu'alors Directeur des opérations au sein d'ADP International

**Antoine Crombez est nommé Directeur de cabinet du Président-directeur général** depuis le 1<sup>er</sup> avril 2018

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

## 12.2 PERSPECTIVES

### Politique de distribution de dividendes

Le conseil d'administration du 22 février 2018 a arrêté les comptes annuels sociaux et consolidés au 31 décembre 2017. Lors de cette séance, il a décidé de soumettre au vote de la prochaine assemblée générale annuelle, devant se réunir le 4 mai 2018, la distribution d'un dividende

de 3,46 euros par action, au titre de l'exercice 2017 minoré de 0,7 euro par action d'acompte sur le dividende 2017, versé le 8 décembre 2017. Sous réserve du vote en assemblée générale annuelle, la date de mise en paiement interviendrait le 8 juin 2018, avec un détachement du coupon prévu le 6 juin 2018. Ce dividende correspond à un taux de distribution de 60 % du résultat net part du groupe de l'exercice 2017.

# Terminal 1

13

## PRÉVISIONS DE BÉNÉFICE

13.1 PRÉVISIONS SUR LA PÉRIODE 2016-2020	106	13.3 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES PRÉVISIONS DE BÉNÉFICE RELATIVES À L'EXERCICE 2018	107
13.2 PRÉVISIONS DU GROUPE EN 2018	107		

### 13.1 PRÉVISIONS SUR LA PÉRIODE 2016-2020

Les objectifs 2016-2020 du Groupe ADP tels qu'annoncés le 13 octobre 2015 restent inchangés et s'entendent indépendamment de l'effet de l'intégration globale de TAV Airports. Le Groupe ADP continuera de

présenter en sus un EBITDA consolidé indépendamment de l'effet de l'intégration globale de TAV Airports afin de permettre le suivi de l'objectif d'EBITDA.

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

<b>ROCE du périmètre régulé</b>	5,4 % en 2020e
<b>EBITDA consolidé 2020</b>	Croissance comprise entre 30 et 40 % entre 2014 et 2020e
<b>Qualité de service</b>	Note globale ACI/ASQ de 4 en 2020e
<b>Commerces</b>	Chiffre d'affaires par passager de 23 euros en année pleine après la livraison des projets de la période 2016-2020e
<b>Charges courantes de la maison-mère</b>	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 2020e
<b>Immobilier</b>	Croissance des loyers externes (hors refacturation et indexation) comprise entre 10 et 15 % entre 2014 et 2020e

## 13.2 PRÉVISIONS DU GROUPE EN 2018

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

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

<sup>2</sup> L'EBITDA publié par TAV Airports intègre le revenu passager garanti pour Ankara et la quote-part des sociétés mises en équivalence opérationnelles

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

## 13.3 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES PRÉVISIONS DE BÉNÉFICE RELATIVES À L'EXERCICE 2018

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'« EBITA consolidé » de la société Aéroports de Paris incluses dans la partie 13.2 « Prévisions du Groupe en 2017 » du document de référence 2017.

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 estimées nécessaires permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les prévisions sont adéquatement établies sur la base des hypothèses qui sont énoncées.

Nous rappelons que, s'agissant de prévisions présentant par nature un caractère incertain, les réalisations différeront parfois de manière significative des prévisions présentées et que nous n'exprimons aucune conclusion sur la possibilité de réalisation de ces prévisions.

A 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 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, comprenant ce document de référence, visé par l'AMF, serait notifié,

et ne peut pas être utilisé dans un autre contexte.

Neuilly-sur-Seine et Paris-La Défense, le 30 mars 2018

Les Commissaires aux Comptes

DELOITTE & ASSOCIES

Christophe Patrier

Olivier Broissand

ERNST & YOUNG Audit

Jacques Pierres

Alban de Clavier





# ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION GÉNÉRALE

## 14.1 CONSEIL D'ADMINISTRATION <sup>[RFA]</sup>

Composition du conseil d'administration à la date  
du dépôt du présent document de référence  
Direction générale

108

108  
111

## 14.2 RENSEIGNEMENTS PERSONNELS CONCERNANT LES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

112

Liens familiaux, condamnations, faillites, conflits  
d'intérêts et autres informations

112

Conflits d'intérêts

112

Arrangements ou accords sur la désignation  
des membres du conseil d'administration

112

Restrictions concernant la cession des actions

112

## 14.1 CONSEIL D'ADMINISTRATION <sup>[RFA]</sup>

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

### Composition du conseil d'administration à la date du dépôt du présent document de référence

Depuis le 15 juillet 2009, la Société est administrée par un conseil d'administration conformément à l'article 6 de la loi n° 83-675 du 26 juillet 1983 relative à la démocratisation du service public et à l'article 13 des statuts d'Aéroports de Paris. Depuis le 11 mai 2017, la Société est régie par l'ordonnance n° 2014-948 du 20 août 2014 relative à la gouvernance et aux opérations sur le capital des sociétés à participation publique.

Le conseil d'administration est composé de 3 à 18 membres selon l'article 13 des statuts de la Société. À ce jour, il comprend six administrateurs nommés par l'assemblée générale des actionnaires, un administrateur représentant l'État, quatre administrateurs proposés par l'État et nommés par l'assemblée générale des actionnaires et six administrateurs représentant des salariés.

Les actionnaires, réunis en assemblée générale le 15 mai 2014, ont renouvelé les mandats d'administrateurs d'Augustin de Romanet, Jacques Gounon, Jos Nijhuis et Els de Groot et ont également désigné la Société Vinci, représentée par Xavier Huillard, et la Société Predica Prévoyance Dialogue du Crédit Agricole, représentée par Françoise Debrus. Jacoba van der Meijs a été cooptée par le conseil d'administration du 23 mai 2017, en remplacement de Els de Groot, démissionnaire à compter du 12 mai 2017.

En application de l'ordonnance précitée, l'administrateur représentant l'État est Solenne Lepage, nommée par arrêté du 11 mai 2017, antérieurement nommée par décret du 11 juillet 2014. L'assemblée générale des actionnaires du 11 mai 2017 a désigné, sur proposition de l'État : Michel Massoni, Geneviève Chaux Debry, Muriel Pénicaud (démissionnaire à compter du 17 mai 2017) et Denis Robin. Ces derniers avaient été antérieurement nommés par décret du 11 juillet 2014 et du 22 avril 2015. Perrine Vidalenche a été nommée, pour la première fois, par l'assemblée générale du 11 mai 2017, sur proposition de l'État.

Les administrateurs représentants des salariés ont été élus le 20 mai 2014, conformément à la loi du 26 juillet 1983 relative à la démocratisation du secteur public, par les salariés d'Aéroports de Paris et de certaines de ses filiales. Il s'agit de Brigitte Blanc (CGT), Laurence Arrieu (CFE/CGC),

Serge Gentili (FO), Frédéric Gillet (CFE/CGC), Jean-Paul Jouvent (UNSA/SAPAP), Joël Vidy (CGT).

En application de l'article 13 des statuts, les censeurs assistent aux réunions du conseil d'administration avec voix consultative. Bernard Irion et Christine Janodet ont été nommés en qualité de censeurs par l'assemblée générale des actionnaires du 15 mai 2014. Anne Hidalgo a été nommée censeur lors de la séance du conseil d'administration du 8 juillet 2015 ; sa nomination a été ratifiée par l'assemblée générale des actionnaires du 3 mai 2016. Gilles Leblanc, précédemment administrateur, a été désigné censeur par l'assemblée générale du 11 mai 2017.

Aux termes de l'article 13 des statuts de la Société, le mandat des administrateurs et des censeurs est d'une durée de cinq ans.

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

Béatrice Mathieu de Lavergne, Contrôleur général Économique et Financier, et Pascal Papaux, nommé Secrétaire du comité d'entreprise, assistent également au conseil d'administration sans voix délibérative.

Dans le cadre de l'évaluation de son fonctionnement, le conseil d'administration d'Aéroports de Paris s'est fixé des objectifs sur l'équilibre et la diversité de sa composition et de ses comités. Au regard des diverses activités d'Aéroports de Paris, les administrateurs sont notamment choisis parmi les représentants du monde aérien, les managers de grandes infrastructures industrielles en France ou à l'international, les experts dans les domaines environnementaux où opère la Société. Il s'agit de garantir aux actionnaires et au marché l'accomplissement de ses missions avec compétence, indépendance et objectivité. L'organisation du conseil, comme sa composition, est appropriée à l'actionariat et à la nature de son cœur de métier, notamment sa mission de service public aéroportuaire. Sa représentation est équilibrée avec une proportion de 45 % de femmes au sein du conseil d'administration. Les débats sont, en outre, enrichis par deux administrateurs de nationalité étrangère. Tous les administrateurs ont le souci commun de recherche de fonctionnement collégial, condition jugée indispensable pour la qualité de la gouvernance. La composition des comités repose sur les mêmes objectifs de composition équilibrée.



			Indépendance par rapport au Code AFEP-MEDEF		Membres des comités		
	Sexe	Nationalité	Non indépendant	Indépendant	Comité d'audit et des risques	Comité de la stratégie et des investissements	Comité des rémunérations, nominations et gouvernance
ADMINISTRATEURS DÉSIGNÉS PAR L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE PRISE D'EFFET DU MANDAT LE 15 JUILLET 2014 POUR UNE DURÉE DE CINQ ANS							
Augustin de Romanet	Masculin	Française	Président-directeur général			Président X	
Jacques Gounon	Masculin	Française		Administrateur indépendant	Président X		X
Jacoba van der Meijs, en remplacement d'Els de Groot	Féminin	Néerlandaise	Mandataire social de Royal Schiphol Group dans laquelle siège un dirigeant d'Aéroports de Paris				
Jos Nijhuis	Masculin	Néerlandaise	Mandataire social de Royal Schiphol Group dans laquelle siège un dirigeant d'Aéroports de Paris			X	
Société Vinci représentée par Xavier Huillard	Masculin	Française	Relation d'affaires significatives				X
Société Predica représentée par Françoise Debrus	Féminin	Française		Administrateur indépendant	X		Présidente X
ADMINISTRATEUR REPRÉSENTANT L'ÉTAT, NOMMÉ PAR ARRÊTÉ DU 11 MAI 2017 PRISE D'EFFET DU MANDAT LE 11 MAI 2017 POUR UNE DURÉE DE CINQ ANS							
Mme Solenne Lepage	Féminin	Française	Actionnaire majoritaire		X	X	X
ADMINISTRATEURS NOMMÉS, SUR PROPOSITION DE L'ÉTAT, PAR L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DES ACTIONNAIRES DU 11 MAI 2017 PRISE D'EFFET DU MANDAT LE 11 MAI 2017 POUR UNE DURÉE DE CINQ ANS							
Geneviève Chaux Debry	Féminin	Française	Représentant les intérêts de l'État, actionnaire			X	
Michel Massoni	Masculin	Française	Représentant les intérêts de l'État, actionnaire				
Denis Robin	Masculin	Française	Représentant les intérêts de l'État, actionnaire				
Perrine Vidalenche	Féminin	Française	Représentant les intérêts de l'État, actionnaire				
ADMINISTRATEURS REPRÉSENTANT DES SALARIÉS PRISE D'EFFET DU MANDAT LE 15 JUILLET 2014 POUR UNE DURÉE DE CINQ ANS							
Brigitte Blanc (CGT)	Féminin	Française	Non comptabilisé dans le calcul				
Laurence Arrieu (CFE/CGC), en remplacement de Marie-Anne Donsimoni	Féminin	Française	Non comptabilisé dans le calcul				
Serge Gentili (FO)	Masculin	Française	Non comptabilisé dans le calcul		X		
Frédéric Gillet (CFE/CGC)	Masculin	Française	Non comptabilisé dans le calcul				
Jean-Paul Jouvent (UNSA/SAPAP)	Masculin	Française	Non comptabilisé dans le calcul				X
Joël Vidy (CGT), en remplacement de Frédéric Mougin	Masculin	Française	Non comptabilisé dans le calcul				

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 sur le Gouvernement d'Entreprise.

Le détail des mandats et fonctions exercés dans toute Société par les mandataires sociaux durant l'exercice 2017 est disponible dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise, figurant en annexe 2 du

présent document de référence, dans le chapitre relatif à la Gouvernance. Au 1<sup>er</sup> mars 2018, les modifications suivantes ont été apportées :

À l'issue du conseil d'administration du 22 février 2018, Laurence Arrieu remplace Mariane Donsimoni en tant qu'administrateur représentant des salariés.

Au 1<sup>er</sup> mars 2018, Joël Vidy remplace Frédéric Mougin en tant qu'administrateur représentant des salariés.

## // LAURENCE ARRIEU

### DATE DE NAISSANCE :

**19 novembre 1960**

### NATIONALITÉ :

**Française**

### AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EN COURS

- ♦ Responsable du pôle coopération économique et sociale au sein de Direction du développement durable d'Aéroports de Paris

### DATE DE PREMIÈRE NOMINATION :

**23 février 2018, en remplacement de Mme Marie-Anne Donsimoni**

### DATE DE DÉBUT DU MANDAT ACTUEL :

**15 juillet 2014 (élection du 20 mai 2014)**

### PARRAINÉE PAR LE SYNDICAT :

**CFE-CGC**

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

- ♦ Néant

14

## // JOËL VIDY

### DATE DE NAISSANCE :

**30 décembre 1960**

### NATIONALITÉ :

**Française**

### AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EN COURS

- ♦ Technicien planning et ordonnancement à la Direction process technique et bagages d'Aéroports de Paris à Paris-Orly

### DATE DE PREMIÈRE NOMINATION :

**1<sup>er</sup> mars 2018, en remplacement de M. Frédéric Mougin**

### DATE DE DÉBUT DU MANDAT ACTUEL :

**15 juillet 2014 (élection du 20 mai 2014)**

### PARRAINÉ PAR LE SYNDICAT :

**CGT**

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

- ♦ Néant

## Direction générale

### Organisation de la Direction générale

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

L'article 14 des statuts d'Aéroports de Paris prévoit que le Président du conseil d'administration assure également la Direction générale de la Société. Il porte le titre de Président-directeur général. Il est nommé par décret, parmi les administrateurs, sur proposition du conseil d'administration.

Au regard de l'actionnariat d'Aéroports de Paris, cette unicité des fonctions permet dans un environnement en mutation de renforcer la cohésion entre stratégie et fonction opérationnelle. Dans le cadre de l'évaluation externe du conseil, établie en 2016, les membres du conseil d'administration ont considéré que l'unicité des fonctions de Président et de Directeur général est adaptée au contexte de la Société. Le conseil d'administration a confirmé ce choix en proposant à l'assemblée générale des actionnaires du 11 mai 2017 de l'inscrire dans les statuts de la Société.

Les limitations de pouvoir du Directeur général décidées par le conseil d'administration sont de nature à assurer un équilibre entre le dirigeant mandataire social exécutif et le conseil d'administration, tout en préservant la flexibilité et la réactivité nécessaires dans l'administration et la gestion de la Société dans le respect des bonnes pratiques de gouvernance.

En application de l'article 14 des statuts de la Société, le conseil d'administration peut, sur proposition du Président-directeur général, nommer jusqu'à cinq personnes chargées d'assister le Président-directeur général avec le titre de Directeur général délégué.

Le comité des rémunérations, nominations et de la gouvernance, sur demande du conseil d'administration, s'est assuré de la mise en place de mesures de continuité de gestion de la Société. Ces mesures s'appuient notamment sur les dispositions de l'article 21 de l'ordonnance n° 2014-948 du 20 août 2014 relatif à la gouvernance en cas de vacance du mandat du Président-directeur général et sur les délégations du Président-directeur général accordées aux membres du Comex.

Le Président-directeur général n'exerce pas plus de deux autres mandats d'administrateur dans des sociétés cotées extérieures au groupe, y compris étrangères. L'avis préalable du conseil a en outre été recueilli pour accepter un nouveau mandat social dans une Société cotée. Les mandats exercés par le Président-directeur général sont décrits au chapitre « Gouvernance » du rapport sur le gouvernement d'entreprise présenté en annexe 2.

## 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 Jabine Van der Meijs, 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'Etat peuvent avoir des conflits d'intérêts potentiels dans la relation de la Société avec l'Etat 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 d'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 Jabine Van der Meijs, 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'Etat 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 fonds commun de placement du Plan d'Épargne du groupe investi 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'Etat et le FSI d'actions d'Aéroports de Paris, par chacun de Predica 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 Jabine Van der Meijs, 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

113

Politique de rémunération 2018  
du mandataire social exécutif

113

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

114

### 15.2 RÉMUNÉRATIONS VERSÉES AUX ADMINISTRATEURS

116

### 15.3 RÉMUNÉRATIONS VERSÉES AUX CENSEURS

117

### 15.4 ACTIONS DE LA SOCIÉTÉ DÉTENUES PAR LES ADMINISTRATEURS ET CENSEURS

117

### 15.5 RÉMUNÉRATION DES MEMBRES DU COMITÉ EXÉCUTIF

117

## 15.1 RÉMUNÉRATION DES MANDATAIRES SOCIAUX

### Politique de rémunération 2018 du mandataire social exécutif

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

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

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

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

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

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



◇ trois objectifs qualitatifs :

- ◆ la politique d'attractivité et d'accueil du Groupe ADP en faveur des compagnies et des passagers, notamment par la poursuite du projet CDG Express (10 %),
- ◆ la responsabilité sociétale de l'entreprise, incluant la mobilisation managériale et la sécurité des collaborateurs (10 %) :
  - ◆ Définir et déployer les actions permettant de faire progresser l'engagement sociétal d'Aéroports de Paris pour ses différents volets : gouvernance, environnement, capital humain, achats-clients, sociétal.
  - ◆ Plan de mobilisation pour la sécurité des collaborateurs,
- ◆ la stratégie et le pilotage des filiales et participations, notamment à l'international (25 %) : maîtrise de la stratégie internationale et des investissements, en particulier avec le renforcement de la participation dans TAV Airports.

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

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

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

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

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

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

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

Le montant maximal de la part variable des mandataires sociaux a été fixé en valeur absolue et non en pourcentage. En effet, le décret n° 2012-915 du 26 juillet 2012 modifiant celui du 9 août 1953 a plafonné à 450 000 euros<sup>1</sup> 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. Il a également été décidé que le montant de la part variable pour le Président-directeur général pouvait permettre d'atteindre le plafond autorisé réglementairement : le montant maximum est donc prédéfini par le conseil d'administration à 100 000 euros et exprimé en valeur monétaire, directement lisible.

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

### Augustin de Romanet – Président-directeur général

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

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

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 et le projet CDG Express (15 %), responsabilité sociétale de l'entreprise, incluant la mobilisation managériale et la sécurité des collaborateurs (15 %), stratégie et pilotage des filiales et participations, notamment à l'international (15 %).

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

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

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

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

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

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

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

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

<sup>1</sup> Le décret n'inclut pas les avantages en nature dans le plafond de 450 000 euros.



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	
	oui	non	oui	non	oui	non	oui	non
<b>Dirigeants mandataires sociaux</b>								
Augustin de Romanet Président-directeur général Début de mandat : 15/07/2014 Fin de mandat prévue : à l'assemblée générale annuelle 2019, d'approbation des comptes de l'exercice 2018		✗		✗		✗		✗
Patrick Jeantet Directeur général délégué Début de mandat : 15/07/2014 Fin de mandat : 25/05/2016		✗		✗		✗		✗

## Augustin de Romanet

(en euros)	2017	2016
Rémunérations dues au titre de l'exercice	456 165	450 473
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	-	-
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	-	-
Indemnité de départ	Néant	Néant
Indemnité de non-concurrence	Néant	Néant
Régime de retraite supplémentaire	Néant	Néant
<b>TOTAL</b>	<b>456 165</b>	<b>450 473</b>

(en euros)	2017		2016	
	Montants dus <sup>1</sup>	Montants versés <sup>2</sup>	Montants dus	Montants versés
Rémunération fixe	350 000	350 000	350 000	350 000
Rémunération variable annuelle	100 000	95 500	95 500	100 000
Rémunération variable différée/ pluriannuelle	Néant	Néant	Néant	Néant
Rémunération exceptionnelle	-	-	-	-
Jetons de présence	-	-	-	-
Avantages en nature	6 165	6 165	4 973	4 973
<b>TOTAL</b>	<b>456 165</b>	<b>451 665</b>	<b>450 473</b>	<b>454 973</b>

<sup>1</sup> Sous réserve de l'approbation par l'assemblée générale ordinaire annuelle des actionnaires de la Société du 4 mai 2018.

<sup>2</sup> Les éléments de rémunération variable sont versés après approbation par l'assemblée générale ordinaire dans le cadre du Say on Pay ex post.

## Patrick Jeantet (démission le 25 mai 2016)

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

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

<sup>1</sup> Approbation par l'assemblée générale ordinaire du 11 mai 2017.

## 15.2 RÉMUNÉRATIONS VERSÉES AUX ADMINISTRATEURS

En 2016, les administrateurs représentants de l'État et les administrateurs représentant les salariés n'ont perçu aucune rémunération de la part de la Société ou de la part des sociétés contrôlées par la Société en contrepartie de l'exercice de leur mandat d'administrateur.

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

En 2017, l'assemblée générale des actionnaires du 11 mai a décidé de porter à 350 000 euros l'enveloppe des jetons de présence annuelle, pour tenir compte de l'augmentation du nombre d'administrateurs (c'est-à-dire l'administrateur représentant l'État et ceux proposés par l'État et nommés par l'assemblée générale) et de censeurs éligibles et de permettre de

revaloriser les montants unitaires alloués par séance, inchangés depuis 2006. Ces nouvelles dispositions s'appliquent à compter du 12 mai 2017. Il est précisé que la rémunération est versée :

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

Montant brut (en euros)	2017	2 016
Jacques Gounon	48 310	33 380
Els de Groot (jusqu'au 22 mai 2017) <sup>1</sup>	2 860	12 870
Jacoba van der Meijs (depuis le 23 mai 2017) <sup>1</sup>	6 800	-
VINCI représenté par Xavier Huillard	17 620	14 300
Jos Nijhuis <sup>1</sup>	15 920	10 010
Augustin de Romanet	-	-
PREDICA représenté par Françoise Debrus	41 840	29 180
Administrateur désigné par arrêté de l'État - Solenne Lepage	32 300	-
Administrateur proposé par l'État et nommé par l'assemblée générale des actionnaires - Geneviève Chaux-Debry	17 000	-
Administrateur proposé par l'État et nommé par l'assemblée générale des actionnaires - Michel Massoni	11 900	-
Administrateur proposé par l'État et nommé par l'assemblée générale des actionnaires - Denis Robin	6 800	-
Administrateur proposé par l'État et nommé par l'assemblée générale des actionnaires - Perrine Vidalenche	11 900	-
<b>TOTAL</b>	<b>213 250</b>	<b>99 740</b>

<sup>1</sup> Ces montants ont été versés à Schiphol Nederland B.V. une filiale de Schiphol Group, en application d'un contrat de cession de créances.

## 15.3 RÉMUNÉRATIONS VERSÉES AUX CENSEURS

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

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

Les censeurs, désignés par l'assemblée générale des actionnaires, ont perçu des jetons de présence au titre des exercices 2016 et 2017, versés respectivement en 2017 et 2018 :

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

## 15.4 ACTIONS DE LA SOCIÉTÉ DÉTENUES PAR LES ADMINISTRATEURS ET CENSEURS

L'administrateur représentant l'État, les administrateurs nommés par l'assemblée générale sur proposition 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 : 300 ;
- ◆ Jabine van der Meijs : 1 ;
- ◆ Jos Nijhuis : 1 ;
- ◆ Société Predica Prévoyance Dialogue du Crédit Agricole représentée par Mme DEBRUS : 5 052 591 ;
- ◆ Anne Hidalgo : 0 ;

- ◆ Bernard Irion : 500 ;
- ◆ 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 4 069 millions d'euros en 2017 pour douze membres présents au 31 décembre contre 3 380 millions d'euros en 2016 pour douze membres présents au 31 décembre. Cette évolution

s'explique principalement par l'effet année pleine pour les membres du COMEX arrivés en 2017 et des éléments de solde de tout compte pour les membres partis courant 2017. 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 <sup>RFA</sup>

Le conseil d'administration	118
La Direction générale	120
Le comité exécutif	120

### 16.2 FONCTIONNEMENT DES COMITÉS ASSOCIÉS AU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le comité d'audit et des risques	124
Le comité de la stratégie et des investissements	125
Le comité des rémunérations, nominations et de la gouvernance	125

### 16.3 RÉGIME DE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE - ADHÉSION AUX PRINCIPES DE GOUVERNANCE 126

## 16.1 FONCTIONNEMENT DES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION <sup>RFA</sup>

### Le conseil d'administration

Le conseil d'administration est l'organe collégial de la Société qui détermine les orientations de l'activité d'Aéroports de Paris et veille à leur mise en œuvre, comme précisé à l'article 16 de ses statuts. Il a l'obligation d'agir en toutes circonstances dans l'intérêt social de l'entreprise et répond de l'exercice de cette mission devant l'assemblée générale des actionnaires.

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

Le règlement intérieur est consultable sur le site [www.parisaeroport.fr](http://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). 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 débattenne, une fois par an, de son propre fonctionnement, et propose, le cas échéant, des amendements à son règlement intérieur. L'évaluation ainsi établie répond aux trois objectifs et aux modalités énoncées par le Code AFEP-MEDEF en la matière. Tous les trois ans, le conseil peut mettre en œuvre une évaluation externe de son propre fonctionnement, sous la direction du comité des rémunérations, nominations et de la gouvernance.

En 2016, une évaluation a été menée par un prestataire externe. En 2017, le conseil d'administration a décidé de réaliser une évaluation interne dont les conclusions ont été restituées lors de la séance du conseil d'administration du 20 décembre 2017. Les membres du conseil d'administration portent une très bonne appréciation sur les conditions dans lesquelles la gouvernance favorise l'activité du conseil. Le conseil d'administration reconnaît avec satisfaction que chaque administrateur fait valoir son point de vue pour enrichir la qualité des débats. Le conseil estime nécessaire de s'attacher aux questions relatives au développement international de la Société et, au-delà de la Société, à tout ce qui concerne le groupe. Afin de répondre aux recommandations faisant suite à l'évaluation externe de 2016, un renforcement des synergies entre les travaux du comité de la stratégie et des investissements et ceux du conseil a été mis en œuvre.

## Réunions du conseil d'administration

Il appartient au Président-directeur général de réunir le conseil, soit à des intervalles périodiques, soit aux moments qu'il juge opportuns. Afin de permettre au conseil un examen et une discussion approfondis des questions entrant dans le cadre de ses attributions, son règlement intérieur prévoit que le conseil se 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. Les membres du conseil se réunissent hors la présence du Président-directeur général notamment lors de l'examen de sa rémunération.

## Attributions du conseil d'administration

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

En raison du régime particulier auquel est soumise la société Aéroports de Paris, le conseil d'administration dispose également de pouvoirs propres en vertu du Code de l'aviation civile. Enfin, le conseil d'administration a décidé, par délibération du 9 septembre 2005, modifiée le 29 avril 2009, de limiter les pouvoirs du Président-directeur général.

Les attributions du conseil d'administration, énoncées dans le Règlement intérieur, sont consultables dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise (cf. Annexe 2) et sur le site [www.groupeadp.fr](http://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'intérêts et de la transmission des données sensibles, aux membres du conseil d'administration, pour exercer pleinement leur mission, toutes informations et documents utiles à la réunion du conseil d'administration à laquelle ils sont convoqués, dans un délai d'au moins cinq jours avant sa tenue, sauf cas de nécessité ou d'impossibilité matérielle.

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

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

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

Enfin, chaque membre du conseil d'administration peut bénéficier de la part de la Société, à sa nomination ou tout au long de son mandat, d'une formation sur les spécificités de la Société, ses filiales, ses métiers et son secteur d'activité. Aéroports de Paris propose notamment à tous les administrateurs de les inscrire à l'Institut français des administrateurs (IFA).

## Prévention des conflits d'intérêts et de la transmission des données sensibles

Le règlement intérieur du conseil d'administration comporte des dispositions visant à prévenir tout conflit d'intérêts, toute interférence entre un intérêt public et des intérêts publics ou privés, en application de la loi n° 2013-907 du 11 octobre 2013 relative à la transparence de la vie publique, ainsi que tout risque d'atteinte à la concurrence.

En conformité avec l'article 2 de la charte, chaque membre du conseil d'administration a l'obligation de faire part au conseil de toute situation ou de tout risque de conflit d'intérêts, dès lors qu'il en a connaissance, entre lui (ou toute personne physique ou morale avec laquelle il est en relation d'affaires et/ou au sein de laquelle il occupe des fonctions) et la société Aéroports de Paris ou toute société du groupe ou une société avec laquelle Aéroports de Paris envisage de conclure un accord de quelque nature que ce soit. En outre, 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.



## Activité du conseil d'administration en 2017

En 2017, le conseil d'administration s'est réuni douze fois, avec un taux de présence de ses membres de 80 %, pour examiner en particulier les dossiers concernant :

- ◇ la gouvernance, avec notamment :
  - ◆ la mise en œuvre, à compter du 12 mai 2017, des dispositions de l'ordonnance n° 2014-948 du 20 août 2014 relatives à la gouvernance des sociétés à participation publique permettant notamment la nomination des administrateurs représentant les intérêts de l'État actionnaire par l'assemblée générale des actionnaires,
  - ◆ la revue annuelle des critères d'indépendance des administrateurs au regard du Code AFEP-MEDEF, fondée notamment sur la fixation de critères quantitatifs et qualitatifs permettant d'apprécier le caractère significatif ou non de la relation entretenue entre Aéroports de Paris et les membres du conseil d'administration,
  - ◆ l'évaluation interne du fonctionnement du conseil d'administration,
  - ◆ la soumission à l'assemblée générale des actionnaires d'une augmentation de l'enveloppe des jetons de présence et l'adaptation du barème d'attribution ;
- ◇ la rémunération des dirigeants mandataires sociaux exécutifs (Président-directeur général et Directeur général délégué) avec :
  - ◆ la rémunération variable 2016 – atteinte des objectifs et montant de la part variable des dirigeants mandataires sociaux exécutifs,
  - ◆ les rémunérations 2018 du Président-directeur général : fixation du montant de la part fixe et des objectifs de la part variable,
  - ◆ la soumission à l'assemblée générale ordinaire annuelle des résolutions *ex ante* et *ex post* de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux exécutifs ;
- ◇ la convocation de l'assemblée générale des actionnaires du 11 mai 2017 ;
- ◇ la gestion de l'entreprise avec notamment l'arrêté des comptes sociaux et consolidés annuels 2016 et des états financiers semestriels 2017, l'adoption du rapport de gestion 2016, l'établissement des documents de gestion prévisionnelle et le rapport sur l'évolution de la société Aéroports de Paris, la réprévision budgétaire consolidée 2017 du groupe, le budget de l'exercice 2018 du groupe, la fixation des tarifs des redevances aéronautiques 2018, l'autorisation annuelle des cautions, avals et garanties, l'autorisation de recours à des emprunts obligataires, les autorisations préalables de signature de conventions réglementées, le réexamen des conventions réglementées autorisées antérieurement et en cours en 2017, le versement d'un acompte sur dividende en numéraire sur l'exercice 2017 ;
- ◇ la stratégie du groupe et les investissements illustrés par un point d'avancement au 31 décembre 2016 du plan stratégique CONNECT 2020, par le programme d'investissements 2018-2022 et par le plan de financement associé, la politique immobilière du Groupe ADP, la stratégie digitale et innovation, l'examen des principaux projets d'investissement (projet CDG Express, etc.) ;
- ◇ le développement à l'international, avec notamment :
  - ◆ la création d'ADP International (filiale détenue à 100 % par Aéroports de Paris), entité de pilotage des activités internationales,
  - ◆ le renforcement de la participation au capital de TAV Airports, portant la part du Groupe ADP de 38 % à 46,12 %,
  - ◆ la participation au processus d'appel d'offres pour la concession d'aéroports internationaux ;
- ◇ le suivi des filiales, la cession de la participation dans TAV Investment (TAV Construction), la cession de 80 % de la filiale Hub Safe ;
- ◇ la contribution d'Aéroports de Paris aux fonds de compensation des nuisances aéroportuaires (FCNA) ;
- ◇ la politique de la société Aéroports de Paris en matière d'égalité professionnelle et salariale, la sécurité au travail ;

◇ l'état de la cartographie des risques du Groupe ADP en 2017, l'approbation du rapport du président du conseil d'administration relatif à l'exercice 2016 ;

◇ la performance RSE.

## La Direction générale

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

L'article 14 des statuts d'Aéroports de Paris prévoit que le président du conseil d'administration assure également la Direction générale de la Société. Il porte le titre de Président-directeur général. Il est nommé par décret, parmi les administrateurs, sur proposition du conseil d'administration.

Au regard de l'actionnariat d'Aéroports de Paris, cette unicité des fonctions permet dans un environnement en mutation de renforcer la cohésion entre stratégie et fonction opérationnelle. Dans le cadre de l'évaluation externe du conseil, établie en 2016, les membres du conseil d'administration ont considéré que l'unicité des fonctions de Président et de Directeur général est adaptée au contexte de la Société. Le conseil d'administration a confirmé ce choix en proposant à l'assemblée générale des actionnaires du 11 mai 2017 de l'inscrire dans les statuts de la Société.

Les limitations de pouvoir du Directeur général décidées par le conseil d'administration sont de nature à assurer un équilibre entre le dirigeant mandataire social exécutif et le conseil d'administration, tout en préservant la flexibilité et la réactivité nécessaires dans l'administration et la gestion de la Société dans le respect des bonnes pratiques de gouvernance.

En application de l'article 14 des statuts de la Société, le conseil d'administration peut, sur proposition du Président-directeur général, nommer jusqu'à cinq personnes chargées d'assister le Président-directeur général avec le titre de Directeur général délégué.

Le comité des rémunérations, nominations et de la gouvernance, sur demande du conseil d'administration, s'est assuré de la mise en place de mesures de continuité de gestion de la Société. Ces mesures s'appuient notamment sur les dispositions de l'article 21 de l'ordonnance n° 2014-948 du 20 août 2014 relatif à la gouvernance en cas de vacance du mandat du Président-directeur général et sur les délégations du Président-directeur général accordées aux membres du Comex.

Le Président-directeur général n'exerce pas plus de deux autres mandats d'administrateur dans des sociétés cotées extérieures au groupe, y compris étrangères. L'avis préalable du conseil a en outre été recueilli pour accepter un nouveau mandat social dans une société cotée. Les mandats exercés par le Président-directeur général sont décrits dans le chapitre 14.

## 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 à la Société 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 :

- ◇ Directeur général exécutif en charge du Développement, de l'Ingénierie et de la Transformation : Edward ARKWRIGHT ;
- ◇ Directrice générale adjointe, Directrice clients : Laure BAUME ;



- ◇ Directeur général adjoint en charge de l'International : Antonin BEURRIER ;
- ◇ Directeur général adjoint : Henri-Michel COMET ;
- ◇ Directeur général adjoint, Directeur de l'aéroport Paris-Charles de Gaulle : Marc HOUALLA ;
- ◇ Directeur général adjoint Finances, Stratégie et Administration : Philippe PASCAL ;
- ◇ Directeur de l'immobilier : Serge GRZYBOWSKI ;
- ◇ Secrétaire général du groupe : Didier HAMON ;
- ◇ Directrice de la communication : Élise HERMANT ;
- ◇ Directeur de l'aéroport Paris-Orly : Régis LACOTE ;
- ◇ Directeur des systèmes d'information : Gilles LÉVÊQUE ;
- ◇ 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. Directeur général de la Caisse des Dépôts et Consignations de mars 2007 à mars 2012, Augustin de ROMANET présidait également 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. Précédemment, il fut 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 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 au sein du Groupe ADP, Augustin de ROMANET est président et administrateur de Média Aéroports de Paris (SAS, co-entreprise avec JC Decaux), membre du conseil de direction de Relay@ADP (SAS, co-entreprise avec Lagardère) et membre du conseil de la Société de Distribution Aéroportuaire (SAS, co-entreprise avec Lagardère). Il est, également, président de la Fondation d'Entreprise du Groupe ADP. Concernant ses autres mandats, Augustin de ROMANET est membre du conseil d'administration et du comité exécutif de Airport Council International (ACI) Europe (Association internationale sans but lucratif à statut belge) dont il a été Président de juin 2015 à juin 2017, administrateur à la Régie autonome des transports parisiens (RATP), établissement public à caractère industriel et commercial, membre du conseil de surveillance de la société Le Cercle des économistes SAS, et est depuis le 23 novembre 2017, Président du conseil d'administration de l'établissement public du domaine national de Chambord (France). Administrateur référent, de la société européenne cotée SCOR, il est président du comité des rémunérations et du comité de gestion de crise ainsi que membre du comité stratégique et du comité de responsabilité sociale de l'entreprise. 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 1<sup>er</sup> 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 administrateur et président du conseil d'administration d'ADP International SA (ex-Aéroports de Paris Management), depuis le 29 juin 2017, 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 Investissement et de Cœur d'Orly Commerces Investissement, membre du conseil de direction de Relay@ADP (SAS, co-entreprise avec Lagardère) et membre du conseil de la société de distribution aéroportuaire (SAS, co-entreprise avec Lagardère). Il est également président d'ADP Invest 1 SASU (segment innovation) depuis juillet 2017 et président d'ADP Invest SASU (segment innovation) depuis octobre 2017. Concernant le groupe TAV (soumis au droit turc), dont Aéroports de Paris est l'actionnaire de premier plan, Edward ARKWRIGHT est président du conseil d'administration et membre du comité des nominations de TAV Havalimanlari Holding A.S (« TAV Airports ») depuis le 7 juillet 2017. 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). Elle 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 Directrice générale 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 ADP, 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. Depuis le 14 décembre 2016, elle est aussi administratrice indépendante du groupe 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-Dôme, 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 nommé Directeur général d'ADP International (société anonyme, filiale d'Aéroports de Paris, précédemment nommée Aéroports de Paris Management) dont il est également administrateur. Il est, en outre, président et administrateur d'ADP Ingénierie (société anonyme, filiale d'ADP International SA).

Concernant le groupe TAV (soumis au droit turc), dont Aéroports de Paris est l'actionnaire de premier plan, Antonin BEURRIER est vice-président du conseil d'administration, membre du comité des nominations et membre du comité des risques de TAV Havalimanlari Holding A.S (« TAV Airports »).

**Henri-Michel COMET**, né le 2 février 1957, ancien élève de l'École nationale d'administration (ENA) est titulaire d'une maîtrise de droit public et du diplôme de l'Institut d'études politiques (IEP) de Paris. De 1982 à 2004, il occupe différents postes au sein du corps préfectoral, des ministères de l'Intérieur et de l'Outre-mer ainsi qu'en cabinets de Premiers ministres. Il est nommé préfet en 1995. De 2004 à 2005, Henri-Michel COMET est Directeur adjoint du cabinet du ministre de l'Intérieur, de la Sécurité intérieure et des Libertés. De 2005 à 2007, il est conseiller au cabinet du Premier ministre. De 2007 à 2009, Henri-Michel COMET est préfet de la région Picardie et préfet de la Somme, puis de 2009 à 2011, Secrétaire général du ministère de l'Intérieur, de l'Outre-mer et des Collectivités locales. De 2011 à 2014, il est préfet de la région Midi-Pyrénées, préfet de la Haute-Garonne. En 2014, il est nommé préfet de la région Pays de la Loire, préfet de la Loire-Atlantique, puis en 2017, préfet de la région Auvergne-Rhône-Alpes, préfet de la zone de défense et de sécurité Sud-Est. Henri-Michel COMET rejoint Aéroports de Paris le 12 mars 2018 en qualité de Directeur général adjoint. Henri-Michel COMET est officier de la Légion d'honneur, commandeur de l'Ordre national du Mérite, officier des Palmes académiques, chevalier des Arts et Lettres.

**Marc HOUALLA**, né le 10 février 1961, est ingénieur diplômé de l'ENAC ainsi qu'ingénieur des Ponts et Chaussées, et titulaire d'un *Master of Business and Administration* d'HEC. Après un début de carrière au sein de Transport Canada, il rejoint la Direction de l'aviation civile en 1987, où il occupe successivement les postes d'ingénieur chargé d'affaires au Service Technique de la Navigation Aérienne à Paris, puis Chef des Départements Technique et Financier du SEFA (Service d'Exploitation de la Formation Aéronautique). De 1996 à 1998, il rejoint SOFREAVIA (Société de conseil et d'ingénierie du transport aérien) en tant que consultant économique et financier. En 1998, il est nommé Directeur des opérations de la Direction de l'aviation civile/sud. En 2003, il devient Directeur de l'Aéroport Principal de Marseille Provence, puis en 2006, il crée le Service de la Navigation Aérienne Sud-Est à Marseille dont il est le Directeur. En décembre 2006, il est nommé Chef du SEFA. En novembre 2008, Marc HOUALLA devient Directeur de l'École nationale d'aviation civile (ENAC), fonction qu'il cumule avec celle de chef du SEFA jusqu'à la fusion du SEFA au sein de l'ENAC. Marc HOUALLA rejoint le Groupe ADP le 15 octobre 2017 en qualité de Directeur de l'aéroport Paris-Orly, membre du comité exécutif. Il est nommé Directeur général adjoint, Directeur de l'aéroport Paris-Charles de Gaulle à compter du 12 février 2018. Marc HOUALLA est Président de l'organisme Toulouse Tech et Vice-Président du comité exécutif du réseau Trainair et de l'Organisation de l'Aviation civile internationale. Décoré de la Médaille de l'aéronautique, Marc HOUALLA 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, ainsi que représentant permanent d'Aéroports de Paris au conseil d'administration d'ADP International (société anonyme, filiale d'Aéroports de Paris, précédemment nommée Aéroports de Paris Management). Il est membre du comité de direction de Cœur d'Orly Commerces Investissement et de Cœur Orly Investissement (SAS).

Concernant le groupe TAV Airports (soumis au droit turc), dont Aéroports de Paris est l'actionnaire de premier plan, Philippe PASCAL est membre du conseil d'administration et du comité des risques de TAV Havalimanlari Holding A.S (« TAV Airports »).

**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 ADP, il est notamment Président de la SAS ADP IMMOBILIER, et représentant du Président de ADP IMMOBILIER TERTIAIRE et ADP IMMOBILIER INDUSTRIEL, ses deux pôles fonciers spécialisés. Il est par ailleurs Président de la SAS Cœur d'Orly Investissement et la SAS COEUR D'ORLY COMMERCES INVESTISSEMENT et administrateur d'ADP International (ex-Aéroports de Paris Management), depuis le 29 juin 2017. Depuis le deuxième trimestre 2017, il est également membre du comité de surveillance de Chenue Le Bourget SAS et membre du comité de partenariat de Heka Le Bourget SCI. 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.

**Élise HERMANT**, née le 23 février 1982, est diplômée du CELSA et de Sciences-Po Paris (2007). En 2008, elle est chargée des relations presse et des campagnes gouvernementales au sein du Cabinet de Xavier Bertrand au ministère du Travail, des Relations sociales, de la Famille et de la Solidarité, puis au sein du Cabinet de Martin Hirsch, Haut-commissaire aux Solidarités actives contre la pauvreté, Haut-commissaire à la jeunesse. En 2010, Élise HERMANT intègre le groupe Havas Paris en tant que Directrice conseil au sein du pôle influence. Elle rejoint Aéroports de Paris en novembre 2013, en qualité de Responsable de pôle médias et réputation. Le 1<sup>er</sup> décembre 2017, Élise HERMANT est nommée Directrice de la communication du Groupe ADP.

**Régis LACOTE**, né le 25 avril 1972, est diplômé de l'ESIEE et de l'ENAC. Il a débuté sa carrière en 1998 en tant que Responsable du PC Exploitation et Responsable Sécurité de l'aéroport de la Réunion « Roland Garros » (CCI de l'île de la Réunion). Régis LACOTE intègre Aéroports de Paris en juin 2002 en qualité de chargé de missions à la Direction de l'assistance en escale. Il occupe successivement différentes fonctions au sein du Groupe ADP : Responsable du service d'assistance en escale de l'aéroport Paris-Charles de Gaulle, de 2005 à 2008, Responsable du pôle exploitation des terminaux 2 E/F/G et de la gare TGV, de 2008 à 2010, Directeur des opérations aéroportuaires de l'aéroport Paris-Orly, de 2010 à 2011, Responsable du domaine aviation exploitation de la Direction des aires aéronautiques de l'aéroport Paris-Charles de Gaulle, de 2011 à 2012. Régis LACOTE a été nommé Directeur de l'aéroport Paris-Orly à compter du 22 février 2018.

**Gilles LÉVÉQUE**, né le 6 décembre 1959, est diplômé de l'Institut national des sciences appliquées de Lyon. Gilles LÉVÉQUE a débuté sa carrière en tant que chef de projet au sein d'une Société de conseil en génie civil. En 1988, il rejoint Arthur Andersen-Consulting en tant que consultant et Directeur de projet et travaille notamment pour le comité des Jeux Olympiques d'Albertville en 1992. De 1992 à 2006, il a exercé diverses



fonctions relatives à la gestion de la *Supply-Chain* et aux Systèmes d'Information chez Hewlett-Packard en France et aux États unis. De 2006 à 2015, il a été Directeur des systèmes d'information du groupe GEODIS, acteur mondial du Transport et de la Logistique. Gilles LÉVÉQUE rejoint Aéroports de Paris en juin 2015 en qualité de Directeur des systèmes d'information. Gilles LÉVÉQUE est administrateur du CIGREF (Club informatique des grandes entreprises françaises) et membre du comité de surveillance de la société Egidium.

**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'ADP Ingénierie (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'ADP International (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](http://www.groupeadp.fr). Leur composition ainsi que leur activité au cours de l'exercice 2017 sont décrites ci-dessous.

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

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

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

Les comités se réunissent au moins trois jours avant la réunion du conseil d'administration dont l'ordre du jour comporte un projet de délibération sur les questions relevant de leurs attributions, sauf cas de nécessité ou d'impossibilité matérielle. Les membres des comités reçoivent les documents nécessaires à leurs travaux au moins trois jours ouvrables avant la tenue du comité.

Les membres des comités et toutes les personnes invitées aux réunions des comités sont tenus à une obligation de confidentialité à l'égard de toutes les informations qui leur sont communiquées ou auxquelles ils ont accès à l'occasion de leur mission.

Pour l'accomplissement de leurs travaux, les comités peuvent entendre les membres des directions du groupe ou également recourir à des experts ou conseils extérieurs en cas de besoin. Les comités doivent toutefois veiller à l'objectivité des experts ou conseils extérieurs concernés.

16

### Membres des Comités associés au Conseil d'Administration à la date de dépôt du présent document de référence

	Augustin de Romanet*	Jacques Gounon	Serge Gentili	Solenne Lepage	Françoise Debrus	Geneviève Chaux-Debry	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 les intérêts 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 exécutif.

À la date du dépôt du présent document de référence, le comité est composé de quatre membres : Jacques Gounon, son président, administrateur indépendant, Serge Gentili, Solenne Lepage et Françoise Debrus représentante permanente de la société Predica, administrateur indépendant.

Le conseil d'administration a constaté que les membres du comité d'audit et des risques satisfont au critère de compétences en matière financière ou comptable prévues par les textes en vigueur.

L'exposé des mandats et fonctions remplis par les administrateurs au cours des cinq derniers exercices rend compte de leurs compétences dans les domaines comptable et financier.

### Missions et fonctionnement

Le règlement intérieur du comité d'audit et des risques s'appuie sur le Code de commerce et les recommandations de l'AMF. Le comité d'audit et des risques est également soumis à l'ordonnance n° 2016/315 du 17 mars 2016 relative au commissariat aux comptes.

Le comité d'audit et des risques, sous la responsabilité du conseil d'administration, assure le suivi des questions relatives à l'élaboration et au contrôle des informations comptables et financières. Il suit la réalisation par les commissaires aux comptes de leurs missions et s'assure de l'indépendance de ces derniers. Il suit l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques ainsi que de l'audit interne. Il examine la pertinence de la politique financière du groupe. Il éclaire le conseil d'administration sur la fiabilité et la qualité des informations qui lui sont délivrées. Le comité d'audit et des risques veille à la compétence, l'indépendance et l'objectivité des experts extérieurs auxquels il peut avoir recours.

Le comité peut entendre les cadres dirigeants autres que les mandataires sociaux dans les conditions qu'il détermine. Il auditionne le Directeur général adjoint finances, stratégie et administration, le Directeur général adjoint en charge de l'international, le secrétaire général du groupe, le Directeur des comptabilités, le Directeur de l'audit interne, le Directeur de la sûreté, du management des risques et de la conformité et les commissaires aux comptes.

## L'activité du comité d'audit et des risques en 2017

Le comité d'audit et des risques se réunit au moins quatre fois par an et autant que nécessaire, et ne peut se réunir que si la moitié de ses membres est présente. En 2017, il s'est réuni neuf fois avec un taux de présence de ses membres de 92 %. Les commissaires aux comptes ont participé à toutes les séances du comité.

Au cours de ses réunions, le comité a notamment examiné les dossiers portant sur :

- ◆ l'arrêté des comptes sociaux et consolidés 2016 et des comptes semestriels 2017, l'adoption du rapport de gestion 2016, la re-prévision budgétaire consolidée 2017, l'établissement des documents de gestion prévisionnelle et le rapport sur l'évolution de la société Aéroports de Paris, le budget consolidé 2018, la trajectoire groupe 2016-2020, la fixation des tarifs des redevances aéronautiques pour la période 2018-2019, l'affectation du résultat 2016, la fixation du dividende, la distribution d'acomptes sur dividende ;
- ◆ le rapport du président du conseil d'administration au titre de la loi de sécurité financière pour l'exercice 2016, l'état de la cartographie des risques du groupe 2017, le point d'avancement sur le programme d'audit 2017 et le programme d'audit 2018 de la Direction de l'audit ;
- ◆ le suivi des engagements hors bilan par le suivi des cautions, avals et garanties ;
- ◆ le point sur la politique de gestion de trésorerie, l'autorisation de recours à des emprunts obligataires 2018 ;
- ◆ la revue des principaux projets d'investissement et l'examen de leur rentabilité financière ;
- ◆ le développement à l'international, avec notamment :
  - ◆ la création d'ADP International (filiale détenue à 100 % par Aéroports de Paris), entité de pilotage des activités internationales,
  - ◆ le renforcement de la participation au capital de TAV Airports, portant la part du Groupe ADP de 38 % à 46,12 %,
  - ◆ la participation au processus d'appel d'offres pour la concession d'aéroports internationaux ;
- ◆ le suivi des filiales, la cession de la participation dans TAV Investment (TAV Construction), la cession de 80 % de la filiale Hub Safe ;
- ◆ l'état de la cartographie des risques du Groupe ADP et de ses principales filiales en 2017, l'approbation du rapport du Président du conseil d'administration relatif à l'exercice 2016 ;
- ◆ l'établissement d'une procédure d'approbation par le comité d'audit et des risques des services autres que la certification des comptes fournis par les commissaires aux comptes en application de l'article L. 823-19 du Code de commerce.





## Le 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.

À la date du dépôt du présent document de référence, le comité est composé de quatre membres : Augustin de Romanet, son président, Geneviève Chauv-Debry, Solenne Lepage 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 2017

Le comité de la stratégie et des investissements se réunit au moins trois fois par an et autant que nécessaire et ne peut se réunir que si la moitié de ses membres est présente. En 2017, il s'est réuni huit fois avec un taux de présence de ses membres de 83 %. Il est à noter qu'un séminaire stratégique réunissant le conseil d'administration s'est également tenu le 22 novembre 2017.

Au cours de ses réunions, il a notamment abordé :

- ◆ la stratégie du groupe et les investissements illustrés par un point d'avancement au 31 décembre 2016 du plan stratégique « CONNECT 2020 », par le programme d'investissements 2018-2022 et par le plan de financement associé, la politique immobilière du Groupe ADP, la stratégie digitale et innovation, l'examen des principaux projets d'investissement (projet CDG Express, etc.) ;
- ◆ le développement à l'international, avec notamment :
  - ◆ la création d'ADP International (filiale détenue à 100 % par Aéroports de Paris), entité de pilotage des activités internationales,
  - ◆ le renforcement de la participation au capital de TAV Airports, portant la part du Groupe ADP de 38 % à 46,12 %,
  - ◆ la participation au processus d'appel d'offres pour la concession d'aéroports internationaux ;
- ◆ le suivi des filiales, la cession de la participation dans TAV Investment (TAV Construction), la cession de 80 % de la filiale Hub Safe.

## Le 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 des salariés et des administrateurs nommés par l'assemblée générale. Il ne peut comprendre parmi ses membres aucun dirigeant mandataire social exécutif et est composé majoritairement d'administrateurs indépendants.

Le dirigeant mandataire social exécutif est associé aux travaux du comité pour les nominations et les plans de succession.

À la date du dépôt du présent document de référence, 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 Jouvencet et Solenne Lepage.

Le conseil d'administration a veillé, pour s'assurer de son bon fonctionnement, à ce que le comité des rémunérations, nominations et de la gouvernance soit organisé de façon à ce que sa présidence soit confiée à un administrateur indépendant et comprenne tous les administrateurs indépendants du conseil. Il est rappelé que le Haut Comité du Gouvernement d'Entreprise considère dans son rapport d'activités d'octobre 2014 qu'un comité des rémunérations comprenant deux administrateurs indépendants sur quatre membres (hors administrateur représentant les salariés) reste conforme à l'esprit du Code AFEP-MEDEF dès lors qu'il est présidé par un administrateur indépendant. Dans son rapport d'octobre 2017, le Haut Comité accepte que les proportions ne soient pas tout à fait atteintes plutôt que de voir interpréter trop librement les critères d'indépendance.

### Missions et fonctionnement

Le comité des rémunérations, nominations et de la gouvernance a notamment pour mission de formuler des propositions sur le montant et l'évolution de la rémunération totale des mandataires sociaux, ainsi que sur les avantages en nature ou tout autre mode de rémunération, dans le respect des recommandations de l'AFEP-MEDEF, 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 2017

Le comité des rémunérations, nominations et de la gouvernance se réunit au moins une fois par an et autant que nécessaire et ne peut se réunir que si les deux tiers de ses membres sont présents. En 2017, il s'est réuni cinq fois avec un taux de présence de ses membres de 84 %.

Au cours de ses réunions, le comité a notamment débattu sur :

◆ la gouvernance, avec notamment :

- ◆ la mise en œuvre, à compter du 12 mai 2017, des dispositions de l'ordonnance n° 2014-948 du 20 août 2014 relatives à la gouvernance des sociétés à participation publique,
- ◆ la revue annuelle des critères d'indépendance des administrateurs au regard du Code AFEP-MEDEF, fondée notamment sur la fixation de critères quantitatifs et qualitatifs permettant d'apprécier le caractère significatif ou non de la relation entretenue entre Aéroports de Paris et les membres du conseil d'administration,
- ◆ l'évaluation interne du fonctionnement du conseil d'administration,
- ◆ la soumission à l'assemblée générale des actionnaires d'une augmentation de l'enveloppe des jetons de présence et l'adaptation du barème d'attribution ;

◆ la rémunération des dirigeants mandataires sociaux exécutifs (Président-directeur général et Directeur général délégué) :

- ◆ la rémunération variable 2016 – atteinte des objectifs et montant de la part variable des dirigeants mandataires sociaux exécutifs,
- ◆ les rémunérations 2018 du Président-directeur général : fixation du montant de la part fixe et des objectifs de la part variable,
- ◆ la soumission à l'assemblée générale ordinaire annuelle des résolutions *ex ante* et *ex post* de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux exécutifs ;
- ◆ la politique de remboursement des frais engagés par les membres du conseil d'administration ;
- ◆ la politique de continuité de gestion du Groupe ADP ;
- ◆ la politique de rémunération des membres du COMEX.

Les informations communiquées au comité ou auxquelles ils auront accès à l'occasion de leur mission ayant un caractère confidentiel, les membres de ce comité sont tenus, envers tout tiers au conseil d'administration ou comité, à une stricte confidentialité, soumise au même régime que celle applicable aux administrateurs de la Société.

## 16.3 RÉGIME DE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE – ADHÉSION AUX PRINCIPES DE GOUVERNANCE

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.

Aéroports de Paris est soumise à l'ordonnance n° 2014-948 du 20 août 2014 relatif à la gouvernance en raison de sa nature d'entreprise publique contrôlée par un actionnaire majoritaire. Les dispositions du Code AFEP-MEDEF (disponible depuis le lien <https://www.afep.com/contenu/focus/code-de-gouvernement-d-entreprise-des-societes-cotees>) écartées et les raisons pour lesquelles elles le sont figurent au paragraphe « Dérogations au Code AFEP-MEDEF » du rapport sur le gouvernement d'entreprise figurant en annexe 2 du présent document de référence.



17

## INFORMATIONS SOCIALES, ENVIRONNEMENTALES ET SOCIÉTALES

### 17.1 INFORMATIONS SOCIALES

Politique des ressources humaines  
Politique de l'emploi  
Formation  
Développement managérial  
Rémunération  
Statut du personnel  
Répartition géographique  
Organisation du temps de travail  
Relations sociales  
Santé et Sécurité

### 17.2 INDICATEURS SOCIAUX DU GROUPE

### 17.3 LA POLITIQUE DE RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE D'ENTREPRISE (RSE) D'AÉROPORTS DE PARIS

Dialogue avec les parties prenantes : étude de matérialité  
des enjeux RSE  
Charte RSE groupe : six engagements  
Renforcement de la prévention de la corruption  
Devoir de vigilance  
Lutte contre les discriminations

128

128  
128  
129  
129  
130  
130  
131  
131  
131  
132

136

137

137  
137  
137  
138  
138

### 17.4 INFORMATIONS ENVIRONNEMENTALES

La politique environnementale et énergétique 2016-2020  
Des systèmes certifiés  
Prévention des pollutions et gestion des déchets  
Utilisation durable des ressources  
Lutte contre le changement climatique  
Adaptation aux changements climatiques  
Protection de la biodiversité

### 17.5 INFORMATIONS SOCIÉTALES

Impact territorial, économique et social de l'activité  
Dialogue et partenariats territoriaux  
Développement économique et social autour  
des plates-formes  
Engagement pour l'emploi local  
Achats et sous-traitance responsables  
Mesures en faveur de la santé et de la sécurité  
des consommateurs  
La Fondation d'entreprise Groupe ADP

### 17.6 NOTE MÉTHODOLOGIQUE DU REPORTING SOCIAL, SOCIÉTAL ET ENVIRONNEMENTAL

Méthodologie de *reporting*  
Pertinence et choix des indicateurs  
Consolidation et contrôle interne  
Contrôles externes  
Tableau de corrélation du Grenelle

138

138  
138  
139  
141  
142  
143  
143

146

146  
146  
146  
146  
146  
148  
148

149

149  
149  
150  
150  
151

## 17.1 INFORMATIONS SOCIALES

### Politique des ressources humaines

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Enfin, le Groupe ADP a mis l'accent sur la réduction des accidents du travail <sup>1</sup>.

### Politique de l'emploi

Aéroports de Paris élabore sa politique de l'emploi afin d'anticiper et de piloter les évolutions des métiers, des parcours professionnels et du développement des compétences, pour attirer et retenir les talents. Elle accompagne les salariés pour une meilleure adaptation à ces évolutions dans le respect des engagements sociaux de l'entreprise.

### La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC)

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

Il développe une vision qualitative des métiers et des compétences à 3 ans, qui permet une anticipation de la mobilité et du développement professionnel des salariés, et déploie une communication sur cette évolution. L'entreprise maintient l'effort de formation nécessaire à ce développement et réserve une enveloppe spécifique pour la mobilité et la reconversion.

### Carrière et mobilité

L'entreprise déploie des dispositifs visant à favoriser la mobilité et l'évolution des salariés en fonction de leurs souhaits et des besoins de l'entreprise. Le conseil aux salariés est renforcé par le développement de la communication sur l'avenir des métiers et de leur accompagnement par la fonction ressources humaines et le management de l'entreprise.

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

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

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

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

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

La mobilité est en effet la deuxième des priorités en matière d'emploi. Elle est suivie au niveau des directions d'accueil, accompagne le

<sup>1</sup> Détails dans le paragraphe « Santé et Sécurité » du présent chapitre.



redéploiement des organisations à venir, et fait l'objet d'analyses très fines des caractéristiques des besoins, pour la société Aéroports de Paris, le Groupe ADP et à l'international.

L'accompagnement dans la prise de poste, pour les cadres nouvellement embauchés ou promus, se fait notamment lors des « journées d'intégration des cadres », organisées depuis 2011. Un dispositif similaire est en place pour les non-cadres depuis 2013 et pour les alternants depuis 2015. Ils sont intégrés dans le dispositif global d'accueil « *On boarding* » élaboré en 2016, qui comprend différents modules d'information, d'échanges et de sensibilisation.

### « Graduate program »

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

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

### Image Employeur

Aéroports de Paris déploie un plan d'action image employeur visant à renforcer sa notoriété et son attractivité auprès des jeunes étudiants des grandes écoles et de l'université mais aussi auprès 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.

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

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

## Formation

La formation professionnelle constitue l'un des outils au service de la stratégie du Groupe ADP. Elle accompagne la politique de l'emploi, la mobilité, les projets GPEC. Elle permet aux salariés de s'adapter aux évolutions de l'organisation du travail, aux mutations technologiques, aux changements de culture et de pratiques managériales et de développer de nouvelles compétences pour accompagner les reconversions professionnelles. La formation individuelle pour la professionnalisation peut être assortie, dans le cadre d'un projet de mobilité, d'une mise en situation. Compte tenu des métiers de l'entreprise, la part des formations réglementaires est importante.

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

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

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

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

## Développement managérial

Les managers relaient, dans les directions, les politiques de ressources humaines en s'appuyant sur la fonction ressources humaines de proximité. Ils fixent les objectifs de leurs unités en termes d'effectifs, développent les compétences et aident à la réalisation de projets professionnels. Ils sont associés aux accords d'entreprise et à leur mise en œuvre et contribuent à la prévention des risques. Des formations leur sont dispensées pour leur permettre d'assurer ces missions. Les managers sont sensibilisés aux valeurs humaines portées par la politique sociale de l'entreprise.

La politique de développement managérial à l'attention des managers d'équipe ou de projet a pour objectif de contribuer au déploiement d'une culture de management et de leadership qui incarne nos valeurs et notre ambition stratégique et qui permette de répondre aux enjeux d'agilité, de coopération et de confiance pour agir dans les transformations. En travaillant sur l'axe managérial, c'est la qualité des relations de travail au quotidien qui est concernée. Les quatre valeurs du groupe : confiance, engagement, audace et ouverture, ont constitué le socle à partir duquel s'est élaboré le modèle managérial.

La formation *Attitude Manager* a aidé l'ensemble des managers à traduire ces valeurs dans leurs responsabilités quotidiennes. Déployé depuis fin 2015, cet accompagnement s'est clôturé en 2017 et a concerné 1 700 managers. En complément, un Guide Manager et une Boîte à outils en ligne ont été mis à leur disposition.

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

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



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

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

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

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

## Rémunération

### Salaires

Le système de rémunération des cadres en place depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2011 prend en compte la qualité de la contribution et le développement des compétences. Le système de rémunération de la part variable, liée au taux de réalisation des objectifs, a été progressivement renforcé : d'une part, par une réflexion sur l'ajustement des montants au regard de la typologie des fonctions et des rôles, pour une meilleure équité au regard des contributions à la performance, d'autre part, pour améliorer la compétitivité et l'alignement des pratiques de l'entreprise sur celles du marché. Il n'y a pas eu d'accord salarial en 2016 et 2015, ni de mesures unilatérales.

Pour 2017, l'accord salarial du 16 janvier 2017 comporte une augmentation générale de 0,5 % au 1<sup>er</sup> juillet 2017.

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

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

Le système de rémunération des filiales est propre à chacune.

### Intéressement et participation

Un accord d'intéressement pour la société Aéroports de Paris a été signé le 24 juin 2015 pour les années 2015 à 2017. Il prévoit qu'une prime d'intéressement peut être versée en fonction de l'atteinte de deux critères principaux : la performance économique et la satisfaction client. Un bonus peut être versé, dépendant du nombre d'objectifs atteints annuellement parmi les trois suivants : taux de fréquence des accidents du travail avec

arrêt, chiffre d'affaires par passager au départ en zone réservée, maîtrise des charges courantes par passager (arrivées et départs).

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

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

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

### Plans d'épargne groupe et politique d'actionnariat salarié

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

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

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

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

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

## Statut du personnel

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

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

## Répartition géographique

Répartition géographique groupe	2017	2016 pro forma
France	7 143	7 188
Union Européenne hors France	3	4
Reste de l'Europe	0	0
Amérique du Nord	2	0
Amérique du Sud	9	9
Moyen-Orient	157	165
Asie du Sud-Est, Inde, Chine	10	9
Afrique	18	14
<b>TOTAL</b>	<b>7 342</b>	<b>7 389</b>

## Organisation du temps de travail

Conformément aux règles légales relatives au temps de travail, la durée du travail à Aéroports de Paris résulte de l'accord sur l'Aménagement et la Réduction du Temps de Travail (ARTT), signé le 31 janvier 2000 (avenant du 7 octobre 2007), complété de l'accord sur la journée de solidarité du 29 mars 2005 et l'avenant du 6 novembre 2008.

Elle est de :

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

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

Deux accords ont été signés en 2016 :

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

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

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

## Relations sociales

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

Conformément aux lois des 4 août 1982 et 3 août 1986 relatives aux droits d'expression des salariés (protocole signé le 23 décembre 1987) et à la loi

du 14 juin 2013 sur la sécurisation de l'emploi, Aéroports de Paris s'engage à animer un dialogue social de qualité respectant en cela les principes de l'Organisation internationale du travail (OIT) : le groupe développe le dialogue par la reconnaissance des organisations syndicales, le droit des salariés à une adhésion syndicale, le droit à la formation syndicale et la volonté de communiquer par les instances et réunions syndicales et représentatives du personnel.

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

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

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

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

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

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

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

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

## Santé et Sécurité

### Prévention des risques professionnels

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

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

Les trois orientations du plan de mobilisation ont été réaffirmées :

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

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

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

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

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

### Prévention des risques psychosociaux (RPS)

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## Politique Diversité

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

Ces dispositions s'inscrivent dans la continuité des accords par lesquels l'entreprise s'est engagée depuis plusieurs années sur les différents champs de l'égalité des chances : l'insertion des travailleurs handicapés (1<sup>er</sup> accord collectif en 1991), l'égalité professionnelle (1<sup>er</sup> accord en 2003) et plus récemment le maintien dans l'emploi des seniors, (accord collectif en 2009 puis plan d'action relatif au contrat de génération 2013-2015). L'insertion et l'accompagnement des jeunes se placent également au cœur des dispositifs de formation.

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

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

## L'égalité professionnelle entre hommes et femmes

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

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

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

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

En 2017, le taux de féminisation de l'entreprise s'élève à 37,9 %, inchangé depuis 2015. Une part importante des recrutements est toujours réalisée dans des métiers techniques et réglementaires, très masculinisés. Le rééquilibrage progressif hommes/femmes dans la hiérarchie de l'entreprise s'est stabilisé. La part des femmes dans la catégorie cadre est de 36,7 % (36,1 % en 2016, 36,3 % en 2015, 35,6 % en 2014). Un partenariat a été établi en 2015 avec l'association « Elles bougent » : son but est de susciter des vocations féminines pour les métiers d'ingénieure et de technicienne, en s'appuyant notamment sur un réseau de « marraines » collaboratrices de l'entreprise.

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

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

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

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

### Répartition effectifs Aéroports de Paris par âge

	2017	2016
Moins de 25 ans	1 %	1 %
De 25 ans à 49 ans	55 %	58 %
De 50 ans à 60 ans	40 %	38 %
Plus de 60 ans	4 %	3 %

## Emploi et insertion des personnes handicapées

Confirmant l'engagement d'Aéroports de Paris dans ce domaine depuis 1991, un nouvel accord triennal a été signé le 25 janvier 2016 pour la période 2016-2018. Il comporte notamment des objectifs d'embauche sur la durée de l'accord : 15 en CDI (5 recrutements réalisés en 2017), 6 contrats de formation en alternance (0 réalisé), 15 contrats aidés ou CDD (2 réalisés), 6 stages (4 réalisés) et d'achats de prestations (0,8 million d'euros par an : 0,933 million réalisé). Il permet de plus de mieux accompagner l'intégration d'un travailleur handicapé au travers de l'engagement d'adapter son environnement de travail selon les besoins et de valoriser les actions des salariés qui sont leur tuteur.

Dans le cadre du développement des relations écoles et de l'accueil d'étudiants en situation de handicap, Aéroports de Paris a signé en juillet 2013 une convention de partenariat avec l'Institut national des jeunes sourds.

Le taux d'emploi atteint en 2017 est de 7,50 % (7,24 % en 2016, 6,74 % en 2015, 6,46 % en 2014).

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

## Diversité dans les filiales

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

Au-delà de ces accords, chaque filiale d'Aéroports de Paris a signé la charte de la diversité le 17 avril 2014. Cet engagement confirme la politique du groupe en la matière et marque ainsi le lancement d'une réflexion commune sur les actions prioritaires à mener. Des accords collectifs sur l'égalité professionnelle hommes/femmes sont en vigueur pour ADP Ingénierie (2014) et Hub One (2014) ainsi que sur le « contrat de génération » pour ADP Ingénierie (2013 puis 2017) et Hub One (2015).

## Emploi des jeunes

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

La Direction s'est engagée en faveur de l'intégration des jeunes, notamment en confirmant l'objectif d'un taux de recrutement de 30 % de salariés jeunes en contrat à durée indéterminée (CDI) sur la durée de l'accord. En 2017, ce taux a été de 48,9 %. Des parcours d'accueil et des référents sont mis en place et une attention particulière est portée à leur formation. L'entreprise confirme également sa volonté de développer le recours à l'alternance comme moyen privilégié d'intégration des jeunes en CDI, en cohérence avec les besoins identifiés. Le taux de recrutement de CDI issus de l'alternance est de 6,3 % (objectif sur la durée de l'accord : 15 %). Le taux d'emploi d'alternants est de 2,4 % de l'effectif (objectif : 3 %).

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

## Secteur du travail protégé et adapté

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

Le travail de la Mission Handicap et de la Direction des achats, ainsi que l'implication des prescripteurs ont permis de maintenir la dynamique des trois dernières années pour développer et pérenniser les achats avec le secteur du travail protégé et adapté. Ces résultats sont également le fruit de la collaboration avec le GESAT<sup>1</sup>, 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 internationale du travail (OIT). Plus généralement, les évaluations extra-financières, les actions et la communication sur la démarche de l'entreprise s'appuient sur les lignes directrices de la norme ISO 26000, le référentiel de la performance en matière de RSE retenue par la Société.

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



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

## Principes du Pacte Mondial et de l'OIT

## Actions engagées

### Droits de l'homme

1. Soutenir et respecter la protection du droit international relatif aux droits de l'homme dans la sphère d'influence du groupe	Code de déontologie Aéroports de Paris et codes de déontologie des filiales détenues à 100 % (ADP International, Hub One), charte RSE groupe Fournisseurs intégrée dans les process achats (envoyée pour signature aux candidats aux procédures de passation). des marchés lancés par Aéroports de Paris
2. S'assurer que les sociétés du groupe ne se rendent pas complices de violations des droits de l'homme	Code de déontologie Aéroports de Paris et codes de déontologie des filiales détenues à 100 % (ADP International, Hub One), plan de vigilance en cours de formalisation Aéroports de Paris s'assure de la conformité de ses fournisseurs au regard des dispositions sur le travail illégal en recueillant de leur part les documents légaux attestant qu'ils sont en règle au regard de la législation fiscale, sociale et de la déclaration des travailleurs étrangers. Dans le cadre des procédures de passation des marchés, figure parmi les critères de notation des offrants une évaluation RSE établie en fonction notamment des pratiques déclarées en matière de respect des droits humains. Des audits sociaux (respect des règles du droit du travail) sont réalisés sur certains segments d'achats. La Direction des achats s'intègre dans le processus de mise en œuvre de la Loi sur le devoir de vigilance sur le volet fournisseurs et sous-traitants

### Norme du travail/Principes de l'OIT

3. Faire respecter la liberté d'association et la reconnaissance effective du droit aux négociations collectives	Dispositif de droit individuel à la formation syndicale et signature d'accord sur le droit syndical
4. Éliminer toutes les formes de travail forcé ou obligatoire	Intégration de critères RSE dans la sélection des fournisseurs/sous-traitants. Au titre des pièces contractuelles des marchés, figurent la charte RSE Fournisseurs et les cahiers des clauses administratives générales d'Aéroports de Paris prévoient l'application par les fournisseurs et prestataires des règles nationales de protection de la main-d'œuvre et le respect des conventions de l'OIT.
5. Assurer l'abolition effective du travail des enfants	En acceptant de répondre aux appels d'offres les candidats s'engagent à appliquer la charte RSE Fournisseurs en particulier ses exigences en matière d'abolition du travail des enfants.
6. Éliminer la discrimination dans le travail et les professions	Engagement d'Aéroports de Paris en faveur de la lutte contre la discrimination à travers la signature de deux accords : l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes H/F (2017-2019) et l'accord diversité (2017-2019)

### Respect de l'environnement

7. Soutenir une approche préventive des défis environnementaux	Politique environnementale d'Aéroports de Paris
8. Prendre des initiatives pour promouvoir une responsabilité environnementale plus grande	Réalisation d'un programme de formation et sensibilisation à l'environnement pour l'ensemble du personnel d'Aéroports de Paris
9. Encourager l'essor et la diffusion de technologies respectueuses de l'environnement	Veille technologique et innovation (énergies renouvelables) d'Aéroports de Paris

### Lutte contre la corruption

10. Agir contre la corruption sous toutes ses formes, y compris l'extorsion de fonds et les pots-de-vin	Signataire de la déclaration en faveur du lobbying responsable de Transparency France Audit en 2018 sur la prévention de la fraude 2015-2017 pour Aéroports de Paris Nomination d'une déontologue rattachée directement au Président-directeur général et recrutement d'un Directeur d'audit et des risques en charge de la compliance pour le périmètre international. Révision du code de déontologie pour Aéroports de Paris annexé au Règlement Intérieur. Réalisation d'un état des lieux des procédures et actions existantes en vue d'un renforcement de la prévention de la corruption.
---	---

## 17.2 INDICATEURS SOCIAUX DU GROUPE

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

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

Périmètre 0 : Groupe ADP.

Périmètre 1 : Groupe ADP hors TAV Airports.

Périmètre 2 : Société Aéroports de Paris.

(✓) Données 2017 vérifiées par Deloitte à un niveau d'assurance raisonnable.

## 17.3 LA POLITIQUE DE RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE D'ENTREPRISE (RSE) D'AÉROPORTS DE PARIS

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

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

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

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

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

Dès 2006, le Groupe ADP a réalisé une cartographie de ses parties prenantes, régulièrement mise à jour depuis, et s'est assuré de l'existence de modes d'implication et de consultation<sup>1</sup>, en particulier d'enquêtes de satisfaction (auprès des passagers et occupants des installations de l'aéroport) et de rencontres individuelles ou collectives (notamment avec les actionnaires, investisseurs, médias, élus locaux, etc.).

En 2014, en amont de l'élaboration du plan stratégique Connect 2020, le Groupe ADP a positionné ses enjeux RSE à partir d'une nouvelle cartographie des parties prenantes et d'une étude de matérialité<sup>2</sup>. Les principaux enjeux identifiés par la matrice de matérialité – sécurité aéroportuaire, amélioration de la performance environnementale, sécurité et santé des collaborateurs, qualité de l'accueil et écoute des clients (compagnies aériennes et passagers), continuité d'activité et gestion de crise – ont alimenté la stratégie.

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

La cartographie des parties prenantes de 2014 a été questionnée et il n'a pas été jugé nécessaire de la modifier. Une enquête en ligne auprès de plus de 8 000 parties prenantes (salariés, fournisseurs, élus, clients immobiliers, compagnies aériennes, passagers, etc.) et des entretiens de personnalités qualifiées, tant internes qu'externes, ont été réalisées pour mettre à jour la matrice de matérialité. Les enjeux proposés s'articulent en quatre thèmes : une gestion aéroportuaire exemplaire, le bien-être des salariés des plates-formes, la préservation de l'environnement et l'engagement auprès des territoires.

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

### Charte RSE groupe : six engagements

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

- ◆ garantir une gouvernance exemplaire ;
- ◆ mettre l'humain au cœur de sa stratégie ;

- ◆ satisfaire tous ses clients ;
- ◆ maîtriser et minimiser ses impacts environnementaux ;
- ◆ s'assurer de l'éthique et de la responsabilité de ses achats ;
- ◆ promouvoir un engagement sociétal de proximité.

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

### Renforcement de la prévention de la corruption

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

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

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

Résolu à asseoir son développement sur des principes témoignant de son engagement éthique, le Groupe ADP a formalisé fin 2016 ses règles de déontologie dans une charte de *Lobbying Responsable*, disponible sur son site Internet. De plus, il s'est inscrit, le 24 octobre 2017, sur le répertoire des représentants d'intérêts tenu par la Haute Autorité pour la transparence de la vie publique conformément à la loi Sapin II.

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

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

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

<sup>1</sup> Les modes de consultation sont précisés sur le site Internet [www.groupeadp.fr](http://www.groupeadp.fr), onglet RSE – annexe 4 de l'Information RSE.

<sup>2</sup> Traduction de « materiality » employé dans le sens de « pertinence ».

## Devoir de vigilance

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

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

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

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

## Lutte contre les discriminations

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

### Mesure et amélioration continue de la performance : notations et indices

Vis-à-vis de ses parties prenantes, le Groupe ADP exerce sa responsabilité sociétale d'entreprise par une politique axée sur la baisse des impacts

environnementaux de ses activités et la création d'externalités positives via des programmes de coopération économique et sociale avec ses territoires d'emprise. Les facteurs de risque RSE sont identifiés et pris en compte dans le management des risques<sup>1</sup>.

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

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

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

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

Le Groupe ADP est présent dans plusieurs indices d'investissement socialement responsable, notamment le *Dow Jones Sustainability Index World* et Europe avec, pour ce dernier, une note de 79/100 en 2017.

Le Groupe ADP est aussi présent dans les indices ISR Euronext Vigeo Eiris Monde 120 et France 20 (depuis 2015), Euronext Vigeo Eiris Europe et Eurozone (depuis 2012), FTSE4GOOD (depuis 2015), MSCI (depuis 2012), Ethibel (depuis 2009), Oekom Prime (depuis 2014).

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

## 17.4 INFORMATIONS ENVIRONNEMENTALES

### La politique environnementale et énergétique 2016-2020

Signée par le Président-directeur général, la politique environnementale et énergétique 2016-2020<sup>2</sup> du Groupe ADP renforce sa collaboration avec l'ensemble de ses parties prenantes autour de trois engagements :

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

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

### Des systèmes certifiés

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

Les directions des aéroports Paris-Charles de Gaulle et Paris-Orly ont adopté un système de management intégré (SMI) portant sur le respect de trois normes internationales : ISO 9001 (gestion de la qualité), ISO 14001 (gestion de l'environnement) et OHSAS 18 001 (management de la santé et de la sécurité au travail). En 2017, les aéroports Paris-Charles de Gaulle et Paris-Orly ont passé avec succès les audits SMI de renouvellement.

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

<sup>2</sup> Voir sur le site Internet *Politiques et engagements*, - onglet RSE, pages 59 -60 de l'information RSE.

En juin 2015, Aéroports de Paris était le premier groupe gérant un système aéroportuaire important à obtenir la certification ISO 50001 pour ses activités d'exploitation et de développement des aéroports franciliens et son système de management de l'énergie (SMÉ) à partir de sources fossiles et renouvelables (biomasse, géothermie, photovoltaïque). L'audit de suivi de 2016 a acté une progression de la maîtrise opérationnelle.

La certification des systèmes de management environnemental porte sur :

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

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

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

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

## Prévention des pollutions et gestion des déchets

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

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

Le Groupe ADP déploie une politique ambitieuse pour réduire les émissions de CO<sub>2</sub><sup>1</sup> et de polluants atmosphériques liées à ses activités et à ses installations, unités de production énergétique en particulier. Il s'est fixé cinq principaux objectifs d'ici 2020 :

- ◆ compter 25 % de véhicules propres<sup>2</sup> dans sa flotte de véhicules légers<sup>3</sup>, réduire les émissions des autres véhicules, développer des bornes de recharge de véhicules électriques dans ses aéroports ;
- ◆ maintenir au niveau 3 l'ACA (*Airport Carbon Accreditation*) des aéroports Paris-Charles de Gaulle, Paris-Orly et Paris-Le Bourget ;
- ◆ poursuivre son plan de mobilité et contribuer activement aux plans de mobilité interentreprises des aéroports Paris-Charles de Gaulle, Paris-Orly et Paris-Le Bourget ;
- ◆ limiter et réduire les émissions des avions au sol (roulage et stationnement) et des GSE<sup>4</sup> ;
- ◆ réduire les émissions liées à l'accès aux aéroports et aux circulations internes.

Accrédité par le Comité français d'accréditation COFRAC, son laboratoire exploite cinq stations de mesure de la qualité de l'air sur les aéroports Paris-Orly et Paris-Charles de Gaulle. Il inventorie les émissions des avions, des centrales thermiques et du transport routier induit par les activités aéroportuaires et réalise les études de la qualité de l'air intérieur des aérogares, parkings et bâtiments techniques. Il mesure, en continu, les taux de dioxyde d'azote (NO<sub>2</sub>) et de monoxyde d'azote (NO), les taux de particules (PM 2,5) et d'ozone (O<sub>3</sub>).

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

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

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

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

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

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

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

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

- ◆ 1 litre/seconde/hectare à l'aéroport Paris-Charles de Gaulle (capacité de stockage des eaux pluviales équivalente à 550 m<sup>3</sup> par hectare) ;
- ◆ 10 litres/seconde/hectare pour le bassin versant de la Morée à l'aéroport Paris-Le Bourget.

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

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

<sup>2</sup> Véhicules électriques, hybrides ou à très faible émission de CO<sub>2</sub>.

<sup>3</sup> Citadines, véhicules de direction et fourgonnettes.

<sup>4</sup> Ground Support Equipments, véhicules d'assistance en escale.



## Mesures de prévention pour la réduction des rejets dans le sol

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

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

## Mesures pour réduire et mieux valoriser les déchets

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

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

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

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

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

## Lutte contre le gaspillage alimentaire

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

qui gère six points de restauration (5 restaurants et une cafétéria snack) d'entreprise sur les sites.

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

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

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

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

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

Depuis 2014, le Groupe ADP adresse un courrier aux tiers pour connaître les éventuelles modifications de leurs activités et du classement de leurs ICPE (stations-service, dépôts de carburant SMCA<sup>1</sup>, etc.)

## Mobilisation sur la limitation des nuisances sonores

Afin de limiter les nuisances sonores pour les populations riveraines, un couvre-feu est en place à l'aéroport Paris-Orly depuis 1968, entre 23 h 30 et 6 h 00. De surcroît en 1994, la réglementation a limité à 250 000 par an le nombre de créneaux horaires attribuables sur l'aéroport.

À l'aéroport Paris-Charles de Gaulle, une limitation du trafic nocturne et un indicateur global de bruit mesuré pondéré (IGMP) ont été instaurés par la réglementation en 2003. Aéroports de Paris continue de participer au groupe de travail Vols de nuit présidé par le préfet Régis Guyot. Fruit du travail conjoint mené dans ce cadre avec les compagnies aériennes, la procédure de descente continue entre 00 h 00 et 5 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

<sup>1</sup> Société de Manutention de Carburants Aviation.

de Paris réceptionne les nouvelles demandes d'aides, les instruit, les présente aux commissions locales consultées sur l'octroi des aides et verse aux riverains les aides financières qui leur sont attribuées pour des diagnostics et des travaux d'insonorisation. Depuis 2013, les riverains peuvent bénéficier gratuitement d'une assistance à maîtrise d'ouvrage. À chaque étape de leur dossier, ils sont accompagnés par un service dédié au programme d'aide. En 2017, plusieurs dispositions techniques, comme la modification de l'outil de traitement AGILE ou l'ouverture d'un site Internet accessible 24 h/24 pour le dépôt du dossier et des pièces justificatives, ont été prises pour améliorer la traçabilité des données tout au long du processus et supprimer le papier. En 2017, 2 198<sup>1</sup> dossiers ont été traités.

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

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

### Les dépenses pour l'environnement

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

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

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

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

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

## Utilisation durable des ressources

### Consommations d'eau et approvisionnement en fonction des contraintes locales

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

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

installe des équipements économes en eau dans les zones sanitaires de ses 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 ;
- ◆ formation continue des personnels à l'utilisation des ressources en eau, des produits et des équipements.

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

### Consommations de matières premières et mesures d'amélioration

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

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

### Optimisation de l'efficacité énergétique

Avec pour objectif d'améliorer son efficacité énergétique de 1,5 % par an<sup>2</sup> sur la période 2016-2020 (soit 7 % au total sur cinq ans), le Groupe ADP déploie une politique axée sur l'optimisation énergétique des opérations d'exploitation et de maintenance et sur l'amélioration du bâti et des équipements.

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

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

Cette politique s'inscrit dans le cadre de son système de management de l'énergie (SMÉ), certifié ISO 50 001 en 2015. L'audit de suivi de 2017 n'a fait apparaître aucune non-conformité.

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

- ◆ fixation d'un prix interne du carbone pour les projets supérieur à 3 millions d'euros (le calcul du coût carbone est demandé pour les projets ayant un impact direct, à la hausse ou à la baisse, sur les consommations d'énergie et donc sur les émissions de CO<sub>2</sub>) ;
- ◆ télérelevage des compteurs électriques, pour améliorer le suivi les consommations et mieux détecter les dérives ;
- ◆ déploiement du chantier « indicateurs de performance énergétique de proximité » ;
- ◆ commissionnement pour les projets immobiliers supérieurs à 60 millions d'euros (vérification, à chaque étape clé du projet, que la réalisation permet d'atteindre l'objectif énergétique fixé).
- ◆ remplacement des systèmes d'éclairage classiques par des LED, plus économes, dans les aérogares (Hall 2 de Paris-Orly), les parkings (PEF à Paris-Charles de Gaulle, PO à Paris-Orly) et les aires aéronautiques, et automatisation des lumières pour fournir l'éclairage à la demande ;

<sup>1</sup> 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.

<sup>2</sup> Consommation d'énergie des plates-formes Paris-Charles de Gaulle, Paris-Orly, Paris-Le Bourget, hors externes/m<sup>2</sup> de bâtiment, en MWh Ep/m<sup>2</sup> SHON hors externes, bornes de recharge pour véhicules, prises 400 Hz, PCA, PCI25A, chargeurs d'engins pistes dans la mesure du possible en fonction des comptages existants.

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

Dans le cadre de sa politique d'aménagement et de construction durables, le Groupe ADP s'impose des normes strictes afin de limiter la consommation d'énergie primaire (réglementation thermique RT 2012) et d'obtenir des certifications haute qualité environnementale (HQE® française et BREEAM<sup>1</sup> britannique) pour tous ses projets immobiliers. Il étudie systématiquement la faisabilité d'une certification pour les projets neufs aéroportuaires.

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

## Recours accru aux énergies renouvelables

Le Groupe ADP s'est également fixé l'objectif de couvrir 15 % de sa consommation finale d'énergie avec des sources renouvelables. À la fin du troisième trimestre 2017, sur les 12 mois précédents<sup>2</sup>, les unités de production d'énergies renouvelables des aéroports ont couvert 15,7 % de la consommation interne d'énergie d'Aéroports de Paris (12,8 % fin 2016).

À Paris-Orly, la centrale géothermique en service depuis 2011 devrait produire à terme la chaleur nécessaire au chauffage des aérogares et du quartier d'affaires Cœur d'Orly en évitant l'émission, en rythme de croisière, de 9 000 tonnes de CO<sub>2</sub> par an.

Paris-Charles de Gaulle a mis en service, en 2012, un système de thermo-frigo-pompe à haut rendement qui chauffe et refroidit le hall M ainsi qu'une centrale biomasse qui couvre 25 % des besoins en chaleur de la plate-forme et évite en mode normal l'émission de 18 000 tonnes de CO<sub>2</sub> par an.

Paris-Le Bourget dispose, depuis fin 2015, de 600 m<sup>2</sup> 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<sub>2</sub>.

En complément, pour réduire son empreinte carbone, le Groupe ADP a souscrit l'offre d'électricité d'origine renouvelable proposée par Engie, engageant ce dernier à lui livrer en 2017 une électricité à 60 % d'origine renouvelable (50 % en 2015). L'énergéticien fournit des attestations certifiées par un tiers, garantissant que ce quota de 60 % a été produit par des barrages hydroélectriques, des parcs éoliens ou des fermes solaires. À Paris-Le Bourget, 100 % de l'électricité achetée est d'origine renouvelable. Décision a été prise de passer à une électricité à 80 % d'origine renouvelable pour les plates-formes Paris-Charles de Gaulle et Paris-Orly en 2020.

## Utilisation des sols et mesures prises

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

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

## Lutte contre le changement climatique

Le Groupe ADP s'est engagé pour le climat et la lutte contre le changement climatique en cohérence avec la politique environnementale et énergétique qu'il mène depuis de nombreuses années. En phase avec

les nouvelles orientations proposées par la France dans ce domaine, il s'est fixé pour la période 2016-2020 des objectifs ambitieux, en particulier celui de réduire de 65 % les émissions de CO<sub>2</sub> par passager entre 2009 et 2020, tout en développant le trafic.

En 2017, les émissions de CO<sub>2</sub> par passager<sup>3</sup> ont baissé de 63,0 % par rapport à 2009.

## La baisse des rejets de gaz à effet de serre

Exploitant d'unités de production énergétique de plus de 20 MW, Aéroports de Paris est soumis à la directive 2003/87/CE du 13 octobre 2003 sur les quotas d'émission de gaz à effet de serre. Au titre du plan national d'allocation des quotas d'émission de gaz à effet de serre (PNAQ), des quotas annuels lui sont alloués et ses rejets de CO<sub>2</sub> 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<sub>2</sub> en 2017 des centrales sont présentées dans le tableau des indicateurs environnement et vérifiées par un tiers dans le cadre du PNAQ.

Le niveau 3 de l'*Airport Carbon Accreditation* des aéroports Paris-Charles de Gaulle, Paris-Orly et Paris-Le Bourget a été renouvelé en 2017. Cette accréditation, dont tous les paramètres sont vérifiés par un tiers une année sur deux, valide le calcul et les actions de baisse des émissions internes d'Aéroports de Paris (scopes 1 et 2) et de celles de ses parties prenantes (scope 3).

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

En baisse de 17 % par rapport à la moyenne de 2013-2015, les émissions internes de CO<sub>2</sub> (scopes 1 et 2) des trois plates-formes parisiennes s'établissaient en 2016<sup>4</sup> à 76 970 tonnes.

Les émissions externes de CO<sub>2</sub> (scope 3) des trois aéroports ont été estimées à environ 1 925 000 tonnes en 2016<sup>5</sup>, enregistrant une hausse de 3 % par rapport à la moyenne de 2013-2015 due à la fiabilisation des méthodologies de calcul pour certains postes d'émissions. Ces émissions du scope 3 prennent en compte :

- ◆ les avions, dont les émissions sont déterminées à partir des différentes phases du cycle LTO (*Landing Take-Off*) : approche, circulation au sol, décollage, montée ;
- ◆ les moteurs auxiliaires de puissance (APU), qui fournissent l'énergie à bord des appareils et pour la climatisation de l'avion au sol, et dont

<sup>1</sup> Building Research Establishment Environmental Assessment Method.

<sup>2</sup> La valeur concernant le quatrième trimestre 2017 (et donc l'année civile) sera publiée dans l'information RSE 2017.

<sup>3</sup> Les émissions de CO<sub>2</sub> par passager prennent en compte les émissions internes des trois plates-formes parisiennes (scope 1 et 2).

<sup>4</sup> Données 2017 non disponibles à date de publication du présent document. Elles seront publiées dans l'information RSE 2017.

<sup>5</sup> Données 2017 non disponibles à date de publication du présent document. Elles seront publiées dans l'information RSE 2017.

l'utilisation dépend des conditions climatiques et de la puissance nécessaire au bon fonctionnement de l'avion ;

- ◆ les véhicules d'assistance en escale exploités par des sociétés externes et nécessaires à toute la logistique de l'avion au sol ;
- ◆ les déplacements domicile-travail de l'ensemble des salariés des plates-formes ;
- ◆ les déplacements professionnels des salariés d'Aéroports de Paris ;
- ◆ les déplacements des passagers pour se rendre aux plates-formes et les quitter ;
- ◆ d'autres sources (gestion des déchets internes, électricité tierce).

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

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

Les émissions (scopes 1 et 2) des filiales et participations du Groupe ADP ont été estimées, pour l'année 2016<sup>1</sup> :

- ◆ à environ 710 tonnes de CO<sub>2</sub> pour les filiales détenues majoritairement ou dont le Groupe ADP assure un contrôle opérationnel (comptabilisées dans les scopes 1 et 2 du Groupe ADP), et
- ◆ à environ 48 800 tonnes de CO<sub>2</sub> pour les filiales et participations dont le groupe n'a pas de contrôle opérationnel (comptabilisées dans le scope 3 du Groupe ADP) et qui sont consolidées proportionnellement aux taux de participation financière de Groupe ADP au 31/12/2016<sup>2</sup>.

Le bilan 2016<sup>3</sup> des émissions de CO<sub>2</sub> et gaz à effet de serre (GES) et le plan d'actions de réduction des émissions est disponible sur le site Internet [www.groupeadp.fr/](http://www.groupeadp.fr/), rubrique Groupe, onglets RSE, page Documents, ainsi que sur la plate-forme GES de l'Ademe.

## Le plan de mobilité

Pour aider les salariés à mieux gérer leur mobilité et réduire l'impact environnemental de leurs déplacements domicile-travail et professionnels, en particulier les émissions de gaz à effet de serre, le Groupe ADP déploie un plan de mobilité<sup>4</sup> depuis 2005. De plus, il contribue activement, avec ses partenaires aéroportuaires, aux plans de mobilité interentreprises de ses aéroports Paris-Charles de Gaulle, Paris-Orly et Paris-Le Bourget.

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

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

## Les outils collaboratifs en action

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

## Réduire l'empreinte carbone de la flotte de véhicules

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

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

## Faciliter l'accès aux plates-formes

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

## Adaptation aux changements climatiques

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

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

## Protection de la biodiversité

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

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

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

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

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

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

<sup>1</sup> Données 2017 non disponibles à date de publication du présent document. Elles seront publiées dans l'information RSE 2017.

<sup>2</sup> Hors TAV Construction, vendu en 2017.

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

<sup>4</sup> Évolution du Plan de déplacement entreprise (PDE).

## Indicateurs environnementaux du groupe

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

	Périmètre	2017	2016
<b>Consommation d'eau potable (en m<sup>3</sup>)</b>		<b>2 719 275</b>	<b>2 950 168</b>
Paris-Charles de Gaulle	1	2 085 413	2 267 723
Paris-Orly	1	526 594	608 438
Paris-Le Bourget	1	107 268	74 007
<b>Consommation interne d'eau potable (en m<sup>3</sup>)</b>		<b>1 397 877</b>	<b>1 361 975</b>
Paris-Charles de Gaulle	2	1 035 731	1 031 268
Paris-Orly	2	316 665	315 940
Paris-Le Bourget	2	45 481	14 767
<b>Consommation de gaz (en MWh PCS)</b>		<b>263 155</b>	<b>257 004</b>
Paris-Charles de Gaulle	1	207 381	212 465
Paris-Orly	1	43 313	30 724
Paris-Le Bourget	1	12 461	13 816
<b>Achat d'électricité totale (interne + externe) (en MWh)</b>		<b>476 177</b>	<b>474 177</b>
Paris-Charles de Gaulle	1	336 192	332 938
Paris-Orly	1	115 273	116 093
Paris-Le Bourget	1	24 712	25 146
<b>Consommation d'électricité interne (en MWh)</b>		<b>(✓) 370 986</b>	<b>359 239</b>
Paris-Charles de Gaulle	2	290 959	279 250
Paris-Orly	2	73 647	78 048
Paris-Le Bourget	2	6 380	1 940
<b>Production thermique (en MWh)</b>		<b>350 527</b>	<b>319 692</b>
Paris-Charles de Gaulle	1	258 329	226 925
Paris-Orly	1	83 421	81 583
Paris-Le Bourget	1	8 777	11 184
<b>Production frigorifique (en MWh)</b>		<b>148 375</b>	<b>140 961</b>
Paris-Charles de Gaulle	1	125 294	118 713
Paris-Orly	1	22 292	21 277
Paris-Le Bourget	1	789	971
<b>Émissions de CO<sub>2</sub> des centrales PNAQ <sup>12</sup> (en tonnes)</b>		<b>44 600</b>	<b>50 314</b>
Paris-Charles de Gaulle	1	36 769	41 769
Paris-Orly	1	5 545	5 960
Paris-Le Bourget	1	2 286	2 585
<b>Émissions de NOx des centrales <sup>23</sup> (en tonnes)</b>		<b>37,9</b>	<b>71,1</b>
Paris-Charles de Gaulle	1	33	69,5
Paris-Orly	1	3,5	3,8
Paris-Le Bourget	1	1,4	1,6



	Périmètre	2017	2016
<b>Émissions de CO<sub>2</sub> des véhicules <sup>2</sup> (en tonnes)</b>		<b>2 227</b>	<b>2 500</b>
Paris-Charles de Gaulle	2	1 214	1 482
Paris-Orly	2	888	855 <sup>4</sup>
Paris-Le Bourget	2	125	163
<b>Part d'énergie renouvelable dans la consommation interne d'énergie finale (en %)</b>		<b>15,7</b>	<b>12,8</b>
Paris-Charles de Gaulle	2	15,9	10,2
Paris-Orly	2	19,1	25,5
Paris-Le Bourget	2	6,7	7,1
<b>Gain en efficacité énergétique par rapport à 2015 (année de référence) en énergie primaire consommée/m<sup>2</sup> (en %)</b>		<b>1,8</b>	<b>1,9</b>
Paris-Charles de Gaulle	2	0,3 <sup>4</sup>	1,9
Paris-Orly	2	5,0	1,4
Paris-Le Bourget	2	4,6	3,9
<b>Volume de Déchets non dangereux (DND) collectés (en tonnes)</b>		<b>39 784</b>	<b>40 483</b>
Paris-Charles de Gaulle	1	31 770	32 806
Paris-Orly	1	6 715	6 383
Paris-Le Bourget	1	1 299	1 294
<b>Volume de DND interne collectés (en tonnes)</b>		<b>(✓) 16 259</b>	<b>15 796</b>
Paris-Charles de Gaulle	2	10 305	9 963
Paris-Orly	2	5 574	5 541
Paris-Le Bourget	2	380	291
<b>Répartition de DND interne par filière de traitement (en %)</b>			
Valorisés	2	(✓) 33,1	29,5
Incinérés	2	(✓) 65,4	70,1
Enfouis	2	(✓) 1,5	0,5
<b>Volume de Déchets dangereux internes collectés (en tonnes)</b>		<b>2 997</b>	<b>2 556</b>
Paris-Charles de Gaulle	2	2 601	2 355
Paris-Orly	2	233 <sup>5</sup>	125
Paris-Le Bourget	2	162	76
<b>Aide à l'insonorisation des riverains</b>			
<b>Nombre de dossiers traités en CCAR travaux</b>		<b>2 198</b>	<b>1 841</b>
Paris-Charles de Gaulle		1 150	645
Paris-Orly		801	981
Paris-Le Bourget		247	215
<b>Montants engagés (en M€)</b>		<b>38,21</b>	<b>37,17</b>
Paris-Charles de Gaulle		21,98	16,66
Paris-Orly		12,7	16,59
Paris-Le Bourget		3,53	3,92

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

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

<sup>1</sup> Données vérifiées par un vérificateur tiers.

<sup>2</sup> Données calculées sur l'année civile.

<sup>3</sup> Calculé sur la base de la consommation de combustibles et des facteurs d'émissions utilisés dans le cadre de la déclaration GEREP.

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

<sup>5</sup> Depuis l'exercice 2017, les eaux hydrocarbures sont comptabilisées également dans les déchets dangereux à Paris-Orly ; elles l'étaient déjà dans les déchets dangereux de Paris-Charles de Gaulle.

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

## 17.5 INFORMATIONS SOCIÉTALES

### Impact territorial, économique et social de l'activité

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

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

### Dialogue et partenariats territoriaux

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

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

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

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

### Développement économique et social autour des plates-formes

Dans le cadre de sa politique de développement durable, le Groupe ADP entend faire bénéficier les territoires de sa croissance et promeut la coopération économique et sociale avec les collectivités locales. Il entretient aussi un dialogue suivi avec les riverains *via* de nombreux partenariats et la mise à disposition d'outils, services en ligne principalement. Les modes de dialogue sont décrits dans le rapport de Responsabilité sociétale du Groupe ADP<sup>1</sup>.

### Engagement pour l'emploi local

122 040 personnes travaillent dans les plates-formes aéroportuaires (90 190<sup>2</sup> à Paris-Charles de Gaulle, 28 360 à Paris-Orly et 3 490 à Paris-Le Bourget).

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

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

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

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

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

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

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

D'autres actions sont menées à Paris-Charles de Gaulle, comme le dispositif « Orientation métiers » qui consiste à promouvoir les métiers aéroportuaires auprès de groupes d'élèves motivés, sélectionnés et « préparés » par les équipes pédagogiques des établissements scolaires. Cette démarche vise à les aider à préparer leur orientation dans les filières identifiées du Grand Roissy-Le Bourget (hôtellerie-restauration, fret-logistique, accueil-vente, mécanique aéronautique) et à leur faire découvrir ces filières en les plongeant au cœur de l'activité des entreprises, pour mieux en appréhender les conditions d'exercice.

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

### Achats et sous-traitance responsables

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

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

<sup>1</sup> Disponible sur le site Internet [www.groupeadp.fr](http://www.groupeadp.fr).

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

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

## Éthique et sécurisation des processus achats et approvisionnements

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

Pour sécuriser davantage le processus des achats d'un montant inférieur à 25 000 euros, la Direction des achats a engagé en janvier 2015 un programme qui place sous sa responsabilité tous les approvisionnements de l'entreprise et qui intègre un accompagnement à la conduite du changement ainsi qu'un cursus de formation des logisticiens.

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

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

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

## Loi Sapin II et devoir de vigilance

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

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

## Suivi de la performance sociale et environnementale des fournisseurs

La notation des offres intègre des critères RSE environnementaux (énergétiques notamment) et/ou sociaux (secteur protégé, public en retour à l'emploi, etc.) selon le segment d'achat concerné et son niveau d'exposition à ces risques. Ces critères sont pris en compte dans

le jugement des offres lors des mises en concurrence. Ils contribuent à faire progresser les prestataires et fournisseurs sur les thématiques importantes pour l'entreprise et à les accompagner dans la durée sur l'amélioration de leurs performances. Ils comptent pour 5 à 10 % dans la note finale attribuée. En 2017, plus de 72 % (78 % en 2016) des marchés contractualisés par le Groupe ADP (pour un objectif de 75 %) comportent au moins un critère RSE, en sus de critères techniques et financiers.

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

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

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

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

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

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

## Une équipe formée aux achats responsables

Des programmes de formation et de sensibilisation aux achats responsables sont dispensés depuis 2007 aux acheteurs. L'objectif de ces modules est de rappeler les grands enjeux RSE du Groupe ADP, de préciser la contribution de la Direction des achats à sa performance RSE et, à partir d'exemples concrets, d'expliquer aux acheteurs les modalités de la mise en œuvre quotidienne de la démarche achats responsables.

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

## Maintien de la dynamique des achats solidaires

Le travail de la Mission Handicap et de la Direction des achats ainsi que l'implication des prescripteurs ont contribué à maintenir la dynamique engagée en 2014 pour pérenniser et développer les achats avec le secteur du travail protégé et adapté. Ces résultats sont également le fruit de la collaboration avec le GESAT<sup>1</sup>, acteur majeur du secteur, facilitant la relation entre Aéroports de Paris, ses homologues donneurs d'ordre et les prestataires.

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

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

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

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

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

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

### La sécurité aéroportuaire

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

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

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

### La protection des personnes et des installations

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

directeur général, des mesures de renforcement de la sûreté côté ville ont été mises en œuvre après les événements terroristes de novembre 2015.

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

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

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

## La Fondation d'entreprise Groupe ADP

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

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

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

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

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

<sup>1</sup> Groupement des établissements et services d'aide par le travail.

## 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 2017 est fondée sur une année calendaire (du 1<sup>er</sup> janvier au 31 décembre 2017) pour assurer une cohérence avec la réglementation française et le bilan social des sociétés françaises.

La période de *reporting* environnemental est fondée sur une année glissante du 1<sup>er</sup> octobre 2016 au 30 septembre 2017, à l'exception des émissions de CO<sub>2</sub> et des NOx des centrales qui restent en année calendaire.

Le périmètre du *reporting* a pour objectif d'être représentatif des activités significatives du groupe.

### Domaine social

Le *reporting* social d'Aéroports de Paris est réalisé, depuis 2006, selon les exigences du Code de commerce, et prend comme base les effectifs inscrits et rémunérés au cours de l'année civile et exprimés en équivalent temps plein. Le périmètre des effectifs couvre Aéroports de Paris et les sociétés (contrôlées) du groupe et des filiales détenues à 50 % ou plus consolidées par intégration globale : ADP Ingénierie, ADP International (anciennement Aéroports de Paris Management), Hub One et TAV Airports, à l'exception de Média Aéroports de Paris qui représente moins de 1 % des effectifs du groupe.

Certains indicateurs et données ne portent que sur le périmètre d'Aéroports de Paris. Le périmètre est précisé pour chaque indicateur dans le tableau des indicateurs sociaux du rapport de gestion. Il sera élargi à l'ensemble de Groupe ADP pour tous les indicateurs sociaux dans les années à venir.

### Domaine environnemental

Le *reporting* environnemental et sociétal est réalisé sur le périmètre des activités d'Aéroports de Paris à l'exception des cas particuliers indiqués ci-dessous.

Ces règles de consolidation s'appliquent à tous les indicateurs du *reporting* environnemental et sociétal.

Les données environnementales quantitatives des filiales détenues ne sont pas intégrées au rapport de gestion au vu des impacts et de la représentativité des données par rapport à Aéroports de Paris et du caractère non significatif des données à l'exception des émissions de CO<sub>2</sub>. Aéroports de Paris regroupe en effet les trois plates-formes aéroportuaires Paris-Charles de Gaulle, Paris-Orly et Paris-Le Bourget. Les actions environnementales et sociétales des filiales d'Aéroports de Paris sont néanmoins intégrées dans les paragraphes opportuns du rapport de gestion 2017.

Le périmètre des émissions de CO<sub>2</sub> du scope 3 recouvre les émissions de CO<sub>2</sub> liées aux avions, aux accès des passagers et des salariés, aux déplacements professionnels de l'ensemble des salariés, aux véhicules d'assistance en escale (GSE), aux groupes auxiliaires de puissance des avions (APU), au traitement des déchets internes et consommations des bâtiments tiers.

### Variation de périmètre

Les variations de périmètre sont prises en compte à la date de leur mise en service effective.

- ◆ Périmètre social : la mise à jour du périmètre s'effectue en année N.
- ◆ Périmètre environnemental : la mise à jour du périmètre s'effectue en année N+1.

Toutefois, il est toléré que des acquisitions, cessions, créations ou gains de contrats soient pris en compte uniquement après une pleine année d'exploitation selon l'activité exercée.

Lorsque les données sont jugées pertinentes, la consolidation peut être effectuée selon le nouveau périmètre pour les années antérieures afin de faciliter les comparaisons (pro forma).

Une variation de périmètre a eu lieu entre le *reporting* de 2016 et celui de 2017 : la filiale Hub Safe a été vendue (80 % du capital) et Aéroports de Paris a renforcé sa position dans capital de TAV Airports (46,12 % du capital) et intègre globalement depuis le 2<sup>nd</sup> semestre 2017 les résultats de TAV Airports. Pour l'exercice 2017, il a été décidé de ne pas intégrer TAV Airports dans le *reporting* social (à l'exception de l'effectif moyen annuel publié sur le périmètre groupe incluant TAV Airports), environnemental et sociétal. Cette intégration est néanmoins prévue en 2018 au terme d'une année complète d'exploitation.

### Méthodologie de *reporting*

La collecte et les méthodes de calcul et de consolidation sont définies par des procédures rassemblées dans les protocoles de *reporting* social et environnemental. La diffusion de ces protocoles est réalisée auprès des personnes impliquées à tous niveaux dans l'élaboration du *reporting*.

### Pertinence et choix des indicateurs

Les indicateurs publiés par Aéroports de Paris visent à rendre compte, en toute transparence, des résultats annuels du groupe en matière de responsabilité sociétale et, le cas échéant, des attentes des parties prenantes. Le choix des indicateurs s'effectue au regard des impacts sociaux, environnementaux et sociétaux de l'activité des sociétés du groupe et des risques associés aux enjeux stratégiques de l'entreprise.

Les données choisies reposent sur un socle commun répondant :

- ◆ aux engagements et à la politique de responsabilité sociétale d'Aéroports de Paris ;
- ◆ aux obligations réglementaires fixées par le gouvernement français ;
- ◆ aux performances et impacts du groupe relatifs aux principaux enjeux.

Les **indicateurs sociaux** publiés par Aéroport de Paris se basent sur trois niveaux d'indicateurs :

- ◆ les thématiques de l'article R. 225-105-1 du Code de commerce français ;
- ◆ les indicateurs du bilan social tels que prévus par la législation française ;
- ◆ les indicateurs spécifiques de la politique des ressources humaines du groupe.

La complémentarité de ces trois niveaux d'indicateurs permet de mesurer les résultats de la politique de ressources humaines et les engagements du groupe en matière sociale.



Les **indicateurs environnementaux** cohérents avec les thématiques de l'article R. 225-105-1 du Code de commerce français comportent six familles :

- ◇ la préservation des ressources et les consommations d'énergie, d'eau et de matières premières ;
- ◇ les pollutions et la gestion des déchets ;
- ◇ le changement climatique et l'adaptation ;
- ◇ les certifications et les projets labellisés ;
- ◇ la formation et la sensibilisation à l'environnement ;
- ◇ les dépenses pour prévenir les conséquences de l'activité sur l'environnement.

Le choix des indicateurs environnementaux a été réalisé selon une approche pertinente facilitant la compréhension des enjeux réels du groupe et la comparaison avec des entreprises du même secteur. Ce choix tient compte également de la disponibilité des données au moment de la rédaction du rapport de gestion, ces enjeux sont détaillés dans le rapport de responsabilité sociétale.

## Limites méthodologiques et spécificités

Les méthodologies utilisées pour certains indicateurs sociaux et environnementaux peuvent présenter des limites du fait :

- ◇ de la variation des corps de métiers entre Aéroports de Paris et ses filiales ;
- ◇ des particularités des lois sociales de certains pays ;
- ◇ de la variation du périmètre d'activité d'une année sur l'autre ;
- ◇ de la difficulté de récupérer de l'information en cas de sous-traitance et/ou de société en participation avec des partenaires extérieurs ;
- ◇ des modalités de collecte et de saisie de ces informations ;
- ◇ de la disponibilité des données durant l'exercice de *reporting*.

Le rapport de gestion 2017 fait état des données connues par le groupe à la date de fin d'exercice. Ces données pourraient toutefois faire l'objet de corrections au cours de l'année suivante si une anomalie significative était avérée et sous réserve d'une justification détaillée.

Depuis 2014, la consolidation des données de consommation d'électricité interne est calculée selon la méthodologie de l'*Airport Carbon Accreditation*.

L'indicateur consommation d'eau potable (interne + externe) inclut un pourcentage pertes réseaux d'environ 13 %. Ces pertes réseaux ne sont en revanche pas prises en compte dans le calcul de l'indicateur consommation interne d'eau potable.

Pour les indicateurs déchets :

- ◇ une partie des déchets de chantier est prise en compte par les prestataires chargés de la construction et n'est pas comptabilisée dans le volume total de déchets non dangereux (DND) collectés ;
- ◇ Paris-Charles de Gaulle : l'indicateur volume des déchets industriels dangereux internes collectés inclut une part non significative de déchets dangereux produits par des acteurs externes ;
- ◇ dans la répartition des DND internes par filière de traitement (présentée au tableau des indicateurs environnementaux), le pourcentage de déchets valorisés recouvre la part de déchets générés en interne, y compris les déchets générés en 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), hors Président-directeur général et Directeur général délégué ;
- ◇ l'effectif géré comprend l'effectif présent et les suspensions de contrat au 31 décembre ;
- ◇ le taux de féminisation est calculé sur l'effectif géré CDI et CDD au 31 décembre ;
- ◇ les salariés dont le contrat se termine le 31 décembre sont comptabilisés dans les effectifs présents au 31 décembre 2017 ainsi que dans les départs de l'année 2017 ;
- ◇ le nombre d'heures de formation est calculé pour les salariés en CDI ou CDD. Le nombre d'heures moyen de formation par salarié est calculé en divisant le nombre d'heures total de formation par l'effectif moyen en nombre de personnes (et non en ETP). L'effectif moyen des filiales n'est pas disponible en 2017 en nombre de personnes d'où l'absence de donnée pour cet indicateur pour les filiales.

## Consolidation et contrôle interne

Chaque entité est responsable des données qu'elle fournit, tout comme la direction en charge de la consolidation de l'indicateur publié :

- ◇ les données sociales sont collectées par la Direction des ressources humaines. La source principale en est le système d'information des ressources humaines, alimenté par l'application de gestion SAP-HR. Les autres systèmes utilisés sont SAP FI – comptes sociaux et comptes consolidés et les applications spécifiques à la sécurité du travail. Le contrôle et la consolidation de ces données sont réalisés par chaque entité (Aéroports de Paris et filiales) et ensuite par la Direction des ressources humaines groupe ;
- ◇ les données environnementales sont collectées, contrôlées, consolidées et validées au niveau de chaque direction d'aéroport par le responsable environnement et consolidées ensuite par la Direction de l'environnement et du développement durable.

Lors des consolidations, des contrôles de cohérence sur les données sont effectués. Des comparaisons avec les résultats des années précédentes sont effectuées. Les écarts jugés significatifs font l'objet d'une analyse et d'un traitement approfondi.

Les données les plus sensibles et les plus pertinentes font l'objet de contrôle interne et de surveillance en comité exécutif pour d'éventuelles prises de décisions.

Tout écart à ces méthodes est explicité par le protocole de *reporting* et lors de l'exercice de *reporting*.

## Contrôles externes

La vérification de la présence et de la sincérité des informations sociales, environnementales et sociétales publiées dans le rapport de gestion 2017 d'Aéroports de Paris en application de l'article L. 225-102-1 alinéa 7 du Code de commerce a été menée par Deloitte.

- ◇ Des indicateurs tels que les émissions de CO<sub>2</sub> 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
<b>a) Emploi</b>		
- 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>b) Organisation du travail</b>		
- Organisation du temps de travail	O	Chap. 17.1
- Absentéisme	O	Chap. 17.2
<b>c) Relations sociales</b>		
- 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
<b>d) Santé et sécurité</b>		
- 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.
<b>e) Formation</b>		
- Politiques mises en œuvre en matière de formation	O	Chap. 17.1
- Nombre total d'heures de formation	O	Chap. 17.2
<b>f) Égalité de traitement</b>		
- 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
<b>g) Promotion et respect des stipulations des conventions fondamentales de l'Organisation internationale du travail</b>		
- 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
<b>Indicateurs environnementaux</b>		
<b>a) Politique générale en matière environnementale</b>		
- 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>b) Pollution</b>		
- 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
--	---	------------

**Indicateurs sociétaux****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 <sup>RFA</sup>

Répartition du capital au 31 décembre 2017

153

154

### 18.2 CHANGEMENT DE CONTRÔLE DE LA SOCIÉTÉ

155

Actionnariat du personnel

155

Droit de vote double

155

### 18.3 PACTE D'ACTIONNAIRES

155

Alliance avec Schiphol Group

155

## 18.1 ACTIONNARIAT DE LA SOCIÉTÉ <sup>RFA</sup>

En application de l'article L. 6323-1 du Code des transports, l'État français doit détenir la majorité du capital. Au 31 décembre 2017, il détient 50,6 % du capital et des droits de vote de la Société. La Société estime qu'il n'y a pas de risque que le contrôle par l'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 2017 sur la base des seuils suivants : intermédiaires détenant un minimum de 20 000 actions, actionnaires détenant un minimum de 50 actions. En ajoutant les actionnaires au nominatif, 97,1 % du capital a été identifié. Le TPI a identifié 344 investisseurs institutionnels.

## Répartition du capital au 31 décembre 2017

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

<sup>1</sup> En application de l'article L. 225-123 du Code de commerce, les actionnaires détenant des actions au nominatif depuis plus de 2 ans au 31 décembre 2017 bénéficient de droits de vote double.

<sup>2</sup> Comprend les actions détenues par les salariés et anciens salariés d'Aéroports de Paris et de ses filiales au travers du fonds commun de placement en entreprise, le FCPE ADP actionnariat salarié d'Aéroports de Paris.

<sup>3</sup> Dans le cadre du programme de rachat d'actions. Ces actions sont privées de droit de vote.  
L'allocation des droits de vote entre les actionnaires institutionnels et les actionnaires individuels n'est pas disponible.



## 18.2 CHANGEMENT DE CONTRÔLE DE LA SOCIÉTÉ

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 ».

Les franchissements des seuils légaux dont la Société a été informée depuis son introduction en bourse en juin 2006 sont les suivants :

- ◆ franchissement à la baisse par l'État français du seuil légal des deux tiers du capital et des droits de vote le 1<sup>er</sup> décembre 2008, la détention de l'État étant de 60,4 % à l'issue de ce franchissement ;
- ◆ franchissement à la hausse par NV Luchthaven Schiphol (Schiphol Group) du seuil légal de 5 % du capital et des droits de vote le 1<sup>er</sup> 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 Predica, contrôlé par Crédit Agricole SA, du seuil légal de 5 % du capital et des droits de vote le 8 août 2016, la détention de Predica 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 Aéroports, a été créé pour les besoins de la conservation et de la gestion des actions acquises par les ayants droit relevant des sociétés adhérentes du Plan d'épargne Groupe (PEG). Le conseil de surveillance de ce FCPE Aéroports est composé de 4 salariés représentant les porteurs de parts, eux-mêmes porteurs de parts, et de 4 représentants d'Aéroports de Paris et des sociétés ayant adhéré au PEG. Les représentants des salariés porteurs de parts sont élus par les porteurs de parts, le conseil de surveillance comportant au moins un porteur de parts de chaque compartiment. Le conseil de surveillance exerce notamment le droit de vote attaché aux titres compris dans le fonds et à cet égard désigne un ou plusieurs mandataires pour représenter le fonds aux assemblées générales de la Société.

### Droit de vote double

En application de l'article L. 225-123 du Code de commerce, certains actionnaires disposent automatiquement d'un droit de vote double à compter du 3 avril 2016 <sup>1</sup>.

## 18.3 PACTE D'ACTIONNAIRES

### Alliance avec Schiphol Group

Dans le cadre de la mise en place d'un accord de coopération industrielle, conclu le 14 novembre 2008 et d'une durée de 12 ans à compter du 1<sup>er</sup> décembre 2008, entre Aéroports de Paris et Schiphol Group (« l'Accord de coopération »), prévoyant des participations croisées entre Aéroports de Paris et Schiphol Group <sup>1</sup>, 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.

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

### Inaliénabilité des actions (« lock-up »)

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

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

Aéroports de Paris dispose, après résiliation de l'accord de coopération, d'un droit de première offre pendant une période de temps limitée à compter de la résiliation de l'accord de coopération, lui permettant de faire une offre à Schiphol Group sur les titres qu'elle détient dans Aéroports de Paris ou désigner un tiers qui fera une offre sur les titres Aéroports de Paris. En l'absence d'exercice par Aéroports de Paris de son droit de première offre, ou si Schiphol Group n'accepte pas son offre d'acquisition, Schiphol Group aura le droit de céder ses actions Aéroports de Paris soit sur le marché, soit à une ou plusieurs personnes identifiées, étant précisé que l'État et Aéroports de Paris auront alors un droit de préemption. Le droit de préemption de l'État doit être exercé dans un délai fixé entre les parties et prévaut sur le droit de préemption d'Aéroports de Paris.

<sup>1</sup> Voir à ce sujet le chapitre 21.2.

## Droit de veto de l'État et d'Aéroports de Paris

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

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

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

## Droit de cession forcée de l'État

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

## Terme et causes de résiliation des accords

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

- ◇ le changement de contrôle soit de Schiphol Group soit d'Aéroports de Paris ;
- ◇ l'admission aux négociations sur un marché réglementé de Schiphol Group ;
- ◇ la perte par Aéroports de Paris ou par Schiphol Group de leur droit d'exploiter certains aéroports ;
- ◇ un manquement important soit par Schiphol Group soit par Aéroports de Paris à leurs obligations au titre des pactes d'actionnaires ;

- ◇ liquidation, faillite, redressement judiciaire (ou procédure analogue) d'Aéroports de Paris ou de Schiphol Group ;
- ◇ une violation significative de l'Accord de coopération soit par Aéroports de Paris soit par Schiphol Group ;
- ◇ un différend permanent et/ou une situation de blocage permanente entre Aéroports de Paris et Schiphol Group ;
- ◇ 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 telle que prévue dans le pacte d'actionnaires Schiphol Group ;
- ◇ la dilution excessive de Schiphol Group ; ou
- ◇ la conclusion soit par Aéroports de Paris soit par Schiphol Group d'une coopération industrielle avec une société aéroportuaire européenne ayant substantiellement les mêmes objectifs que ceux décrits dans l'Accord de coopération et qui met significativement en cause l'atteinte des objectifs prévus par cet Accord de coopération.

## Principes généraux de la sortie

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

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

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

Dans le cadre de la mise en place d'un accord de coopération industrielle, conclu le 14 novembre 2008 et d'une durée de 12 ans à compter du 1<sup>er</sup> 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 157

Contrôle économique et financier	157
Cour des comptes	157
Inspection générale des finances	157
Conseil général de l'environnement et du développement durable	157

### 19.2 RELATIONS AVEC DES APPARENTÉS 158

## 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 aéroport 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 relatifs 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 Réseau Ferré de France 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 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 dont le terme était initialement fixé à la fin de l'année 2017 a été prolongée jusqu'au 31 décembre 2018.

Pour les informations relatives aux parties liées, voir la note 13 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 2017, 2016 et 2015 figurent respectivement en annexe 1 du présent document de référence, du document de référence 2016 et du document de référence 2015.





20

# INFORMATIONS FINANCIÈRES CONCERNANT LE PATRIMOINE, LA SITUATION FINANCIÈRE ET LES RÉSULTATS <sup>RFA</sup>

## 20.1 COMPTES CONSOLIDÉS DU GROUPE ADP AU 31 DÉCEMBRE 2017

Chiffres clés	160
Glossaire	161
Compte de résultat consolidé	162
État du résultat global	163
État consolidé de la situation financière	164
Tableau des flux de trésorerie consolidés	165
Tableau de variation des capitaux propres consolidés	166
Annexe aux comptes consolidés	167

## 20.2 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS

230

## 20.3 COMPTES SOCIAUX ET ANNEXES D'AÉROPORTS DE PARIS SA AU 31 DÉCEMBRE 2017

235

## 20.4 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS

264

## 20.5 INFORMATIONS FINANCIÈRES PRO FORMA

267

20.5.1 Compte de résultat du Groupe ADP pro forma pour l'année 2017	267
--	-----

## 20.6 INFORMATIONS FINANCIÈRES INTERMÉDIAIRES

269

## 20.7 POLITIQUE DE DISTRIBUTION DES DIVIDENDES

269

Dividendes versés au cours des trois derniers exercices	269
Politique de distribution	269
Délai de prescription	269

## 20.8 PROCÉDURES JUDICIAIRES ET D'ARBITRAGE

269

JSC Investissements	269
Terminal 2E	269
Requêtes en matière de redevances	270
Clauses tarifaires du CRE	270
Tarifs des redevances aéroportuaires pour la période 2017-2018	270

## 20.9 CHANGEMENT SIGNIFICATIF DE LA SITUATION FINANCIÈRE OU COMMERCIALE DEPUIS LE 31 DÉCEMBRE 2017

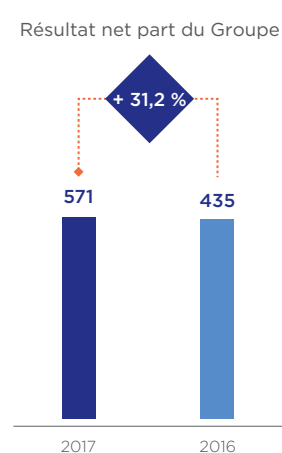
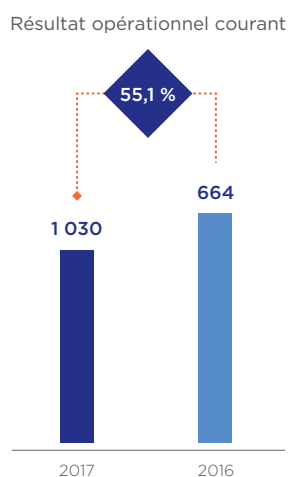
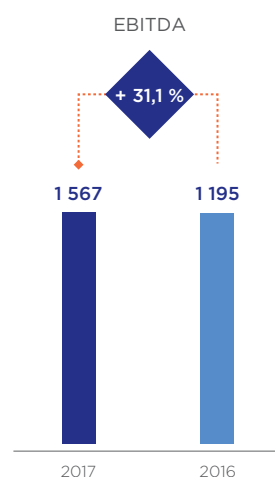
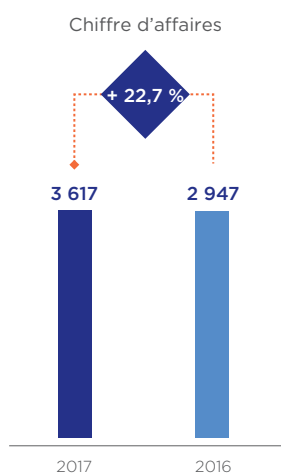
270



## 20.1 COMPTES CONSOLIDÉS DU GROUPE ADP AU 31 DÉCEMBRE 2017

### Chiffres clés

(en millions d'euros)	Notes	2017	2016
<b>Chiffre d'affaires</b>	4	<b>3 617</b>	<b>2 947</b>
<b>EBITDA</b>		<b>1 567</b>	<b>1 195</b>
<i>Ratio EBITDA/Chiffre d'affaires</i>		43,3 %	40,6 %
<b>Résultat opérationnel courant</b>		<b>1 030</b>	<b>664</b>
<b>Résultat opérationnel</b>		<b>1 052</b>	<b>696</b>
<b>Résultat net part du Groupe</b>		<b>571</b>	<b>435</b>
<b>Capacité d'autofinancement opérationnelle avant impôt</b>		<b>1 470</b>	<b>1 178</b>
<b>Investissements corporels et incorporels</b>	12	<b>(879)</b>	<b>(792)</b>
<b>Capitaux propres</b>	7	<b>5 434</b>	<b>4 291</b>
<b>Endettement financier net</b>	9	<b>3 797</b>	<b>2 709</b>
<i>Gearing</i>		70 %	63 %



## 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. Il comprend les revenus financiers liés à l'activité opérationnelle.
- ◆ **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 opérationnels courants 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. 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.
- ◆ **La quote-part de résultat des entreprises mises en équivalence opérationnelles** 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.
- ◆ **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 passifs de couverture de juste valeur afférents à ces dettes) et les dettes liées aux options de vente des minoritaires (présentées en Autres dettes et en Autres passifs non courants).
- ◆ **L'endettement financier net** tel que défini par le Groupe ADP correspond à l'endettement financier brut diminué des créances et comptes-courants sur les entreprises mises en équivalence, des dérivés actifs de couverture de juste valeur, de la trésorerie et équivalents de trésorerie et des liquidités soumises à restriction.
- ◆ **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 réalisés 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	2017	2016
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>4</b>	<b>3 617</b>	<b>2 947</b>
Autres produits opérationnels courants	4	92	29
Achats consommés	4	(165)	(113)
Charges de personnel	5	(814)	(698)
Autres charges opérationnelles courantes	4	(1 164)	(996)
Dotations aux provisions et dépréciations de créances nettes de reprises	4 & 8	1	26
<b>EBITDA</b>		<b>1 567</b>	<b>1 195</b>
Ratio EBITDA/Chiffre d'affaires		43,3 %	40,6 %
Dotations aux amortissements et dépréciation d'actifs corporels et incorporels	6	(615)	(479)
Quote-part de résultat des entreprises mises en équivalence opérationnelles	4	78	(52)
<b>RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT</b>		<b>1 030</b>	<b>664</b>
Autres produits et charges opérationnels	10	22	32
<b>RÉSULTAT OPÉRATIONNEL</b>		<b>1 052</b>	<b>696</b>
Produits financiers		47	26
Charges financières		(226)	(141)
<b>RÉSULTAT FINANCIER</b>	<b>9</b>	<b>(179)</b>	<b>(115)</b>
Quote-part de résultat des entreprises mises en équivalence non opérationnelles	-	1	59
<b>RÉSULTAT AVANT IMPÔT</b>		<b>874</b>	<b>640</b>
Impôts sur les résultats	11	(260)	(202)
<b>RÉSULTAT NET DES ACTIVITÉS POURSUIVIES</b>		<b>614</b>	<b>438</b>
<b>RÉSULTAT NET</b>		<b>614</b>	<b>438</b>
<b>RÉSULTAT NET PART DU GROUPE</b>		<b>571</b>	<b>435</b>
Résultat net part des intérêts minoritaires		43	3
Résultat de base par action (en euros)	7	5,77	4,40
Résultat dilué par action (en euros)	7	5,77	4,40
<b>RÉSULTATS DES ACTIVITÉS POURSUIVIES PAR ACTION PART DU GROUPE</b>			
Résultat de base par action (en euros)	7	5,77	4,40
Résultat dilué par action (en euros)	7	5,77	4,40

## État du résultat global

<i>(en millions d'euros)</i>	<b>2017</b>	<b>2016</b>
<b>Résultat net</b>	<b>614</b>	<b>438</b>
♦ Écarts de conversion	(21)	1
♦ Variations de juste valeur des instruments de couvertures de flux futurs	1	-
♦ Éléments de résultat global afférents aux entreprises associées, nets d'impôt	(15)	5
<b>Éléments recyclables en résultat</b>	<b>(35)</b>	<b>6</b>
♦ Gains et pertes actuariels sur engagement de retraite, afférents aux entités intégrées globalement	11	(8)
♦ Gains et pertes actuariels sur engagement de retraite, afférents aux entreprises associées	(1)	(2)
<b>Éléments non recyclables en résultat</b>	<b>10</b>	<b>(10)</b>
<b>RÉSULTAT GLOBAL TOTAL POUR LA PÉRIODE</b>	<b>589</b>	<b>434</b>
♦ Part des intérêts minoritaires	30	3
♦ Part du Groupe	559	431

## État consolidé de la situation financière

### Actifs

(en millions d'euros)	Notes	Au 31/12/2017	Au 31/12/2016
Immobilisations incorporelles	6	2 808	110
Immobilisations corporelles	6	6 793	6 271
Immeubles de placement	6	476	499
Participations dans les entreprises mises en équivalence	4	686	1 101
Autres actifs financiers non courants	9	376	125
Actifs d'impôt différé	11	1	-
<b>ACTIFS NON COURANTS</b>		<b>11 139</b>	<b>8 106</b>
Stocks		33	26
Clients et comptes rattachés	4	641	548
Autres créances et charges constatées d'avance	4	243	116
Autres actifs financiers courants	9	248	129
Actifs d'impôt exigible	11	59	-
Trésorerie et équivalents de trésorerie	12	1 912	1 657
<b>ACTIFS COURANTS</b>		<b>3 137</b>	<b>2 476</b>
Actifs détenus en vue de la vente	2 & 4	-	10
<b>TOTAL DES ACTIFS</b>		<b>14 276</b>	<b>10 592</b>

### Capitaux propres et passifs

(en millions d'euros)	Notes	Au 31/12/2017	Au 31/12/2016
Capital		297	297
Primes liées au capital		543	543
Actions propres		-	(12)
Résultats non distribués		3 834	3 541
Autres éléments de capitaux propres		(97)	(85)
<b>Capitaux propres – part du Groupe</b>		<b>4 577</b>	<b>4 284</b>
Intérêts minoritaires		857	7
<b>Total des capitaux propres</b>	<b>7</b>	<b>5 434</b>	<b>4 291</b>
Emprunts et dettes financières à long terme	9	5 320	4 239
Provisions pour engagements sociaux – part à plus d'un an	5	458	452
Autres provisions non courantes	8	56	46
Passifs d'impôt différé	11	369	198
Autres passifs non courants	8	780	125
<b>PASSIFS NON COURANTS</b>		<b>6 983</b>	<b>5 060</b>
Fournisseurs et comptes rattachés	4	422	472
Autres dettes et produits constatés d'avance	4	724	456
Emprunts et dettes financières à court terme	9	645	265
Provisions pour engagements sociaux – part à moins d'un an	5	10	17
Autres provisions courantes	8	33	23
Passifs d'impôt exigible	11	25	8
<b>PASSIFS COURANTS</b>		<b>1 859</b>	<b>1 241</b>
<b>TOTAL DES CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS</b>		<b>14 276</b>	<b>10 592</b>



## Tableau des flux de trésorerie consolidés

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	2017	2016
<b>Résultat opérationnel</b>		<b>1 052</b>	<b>696</b>
Charges (produits) sans effet sur la trésorerie	12	460	484
Produits financiers nets hors coût de l'endettement		(42)	(2)
<b>Capacité d'autofinancement opérationnelle avant impôt</b>		<b>1 470</b>	<b>1 178</b>
<b>Variation du besoin en fonds de roulement</b>	<b>12</b>	<b>113</b>	<b>(77)</b>
Impôts sur le résultat payés		(313)	(226)
<b>Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles</b>		<b>1 270</b>	<b>875</b>
Investissements corporels et incorporels	12	(879)	(792)
Variation des dettes et avances sur acquisitions d'immobilisations		(52)	31
Acquisition de filiales et participations (nette de la trésorerie acquise)	12	20	(20)
Cessions de filiales (nettes de la trésorerie cédée) et participations	12	21	71
Variation des autres actifs financiers		(46)	(11)
Produits provenant des cessions d'immobilisations corporelles		6	27
Dividendes reçus	12	42	70
<b>Flux de trésorerie utilisés pour les activités d'investissement</b>		<b>(888)</b>	<b>(624)</b>
Subventions reçues au cours de la période		6	15
Acquisitions/cessions nettes d'actions propres		-	12
Dividendes versés aux actionnaires de la société mère	7	(261)	(258)
Dividendes versés aux minoritaires dans les filiales		(10)	(2)
Encaissements provenant des emprunts à long terme		561	7
Remboursement des emprunts à long terme		(253)	(4)
Variation des autres passifs financiers		(38)	-
Intérêts payés		(139)	(115)
Intérêts reçus		20	18
<b>Flux de trésorerie provenant des activités de financement</b>		<b>(114)</b>	<b>(327)</b>
Incidences des variations de cours des devises		(14)	-
<b>VARIATION DE TRÉSORERIE ET D'ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE</b>		<b>254</b>	<b>(76)</b>
Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture de la période		1 656	1 732
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture de la période	12	1 910	1 656
<i>Dont Trésorerie et équivalents de trésorerie</i>		<i>1 912</i>	<i>1 657</i>
<i>Dont Concours bancaires courants</i>		<i>(2)</i>	<i>(1)</i>

## 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	<b>Situation au 01/01/2016</b>	<b>297</b>	<b>543</b>	<b>(24)</b>	<b>3 390</b>	<b>(81)</b>	<b>4 125</b>	<b>7</b>	<b>4 132</b>
	Résultat net				435		435	3	438
	Autres éléments de capitaux propres				-	(4)	(4)	-	(4)
	<b>Résultat global - 2016</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>435</b>	<b>(4)</b>	<b>431</b>	<b>3</b>	<b>434</b>
	Mouvements sur actions propres			12	-		12		12
	Dividendes				(258)		(258)	(3)	(261)
	Autres variations				(26)		(26)	-	(26)
98 960 600	<b>Situation au 31/12/2016</b>	<b>297</b>	<b>543</b>	<b>(12)</b>	<b>3 541</b>	<b>(85)</b>	<b>4 284</b>	<b>7</b>	<b>4 291</b>
98 960 600	<b>Situation au 01/01/2017</b>	<b>297</b>	<b>543</b>	<b>(12)</b>	<b>3 541</b>	<b>(85)</b>	<b>4 284</b>	<b>7</b>	<b>4 291</b>
	Résultat net				571		571	43	614
	Autres éléments de capitaux propres					(12)	(12)	(13)	(25)
	<b>Résultat global - 2017</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>571</b>	<b>(12)</b>	<b>559</b>	<b>30</b>	<b>589</b>
	Dividendes				(261)		(261)	(10)	(271)
	Variation de périmètre				(5)		(5)	830	825
	Autres variations			12	(12)		-		-
98 960 600	<b>Situation au 31/12/2017</b>	<b>297</b>	<b>543</b>	<b>-</b>	<b>3 834</b>	<b>(97)</b>	<b>4 577</b>	<b>857</b>	<b>5 434</b>

Les éléments contribuant à la variation des capitaux propres consolidés et le détail des autres éléments de capitaux propres sont commentés en note 7.

## Annexe aux comptes consolidés

### // SOMMAIRE DÉTAILLÉ DES NOTES AUX COMPTES CONSOLIDÉS

<b>NOTE 1</b>	<b>PRINCIPES GÉNÉRAUX</b>	<b>167</b>	<b>NOTE 10</b>	<b>AUTRES PRODUITS ET CHARGES OPÉRATIONNELS</b>	<b>214</b>
<b>NOTE 2</b>	<b>FAITS MARQUANTS</b>	<b>169</b>	<b>NOTE 11</b>	<b>IMPÔTS SUR LES RÉSULTATS</b>	<b>214</b>
<b>NOTE 3</b>	<b>PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION</b>	<b>172</b>	<b>NOTE 12</b>	<b>TRÉSORERIE ET FLUX DE TRÉSORERIE</b>	<b>217</b>
<b>NOTE 4</b>	<b>ÉLÉMENTS COURANTS DE L'ACTIVITÉ OPÉRATIONNELLE</b>	<b>173</b>	<b>NOTE 13</b>	<b>INFORMATIONS RELATIVES AUX PARTIES LIÉES</b>	<b>219</b>
<b>NOTE 5</b>	<b>EFFECTIFS ET AVANTAGES AU PERSONNEL</b>	<b>185</b>	<b>NOTE 14</b>	<b>ENGAGEMENTS HORS BILAN</b>	<b>221</b>
<b>NOTE 6</b>	<b>IMMOBILISATIONS INCORPORELLES, CORPORELLES ET DE PLACEMENT</b>	<b>189</b>	<b>NOTE 15</b>	<b>PASSIFS ÉVENTUELS</b>	<b>222</b>
<b>NOTE 7</b>	<b>CAPITAUX PROPRES ET RÉSULTAT PAR ACTION</b>	<b>197</b>	<b>NOTE 16</b>	<b>ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE</b>	<b>223</b>
<b>NOTE 8</b>	<b>AUTRES PROVISIONS ET AUTRES PASSIFS NON COURANTS</b>	<b>199</b>	<b>NOTE 17</b>	<b>HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES</b>	<b>223</b>
<b>NOTE 9</b>	<b>INFORMATIONS RELATIVES À LA GESTION DES RISQUES FINANCIERS</b>	<b>200</b>	<b>NOTE 18</b>	<b>LISTE DES SOCIÉTÉS DU PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION</b>	<b>224</b>

## NOTE 1 PRINCIPES GÉNÉRAUX

### 1.1 Bases de préparation des comptes

Les comptes consolidés du Groupe ADP de l'exercice 2017 ont été arrêtés par le conseil d'administration du 22 février 2018. Ces comptes seront soumis à l'approbation des actionnaires lors de l'assemblée générale qui se tiendra le 4 mai 2018.

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 formuler 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 existant à la date d'établissement des comptes. En fonction de l'évolution de ces hypothèses et situations, les montants estimés figurant dans les comptes peuvent différer des valeurs réelles.

Les estimations et les hypothèses significatives retenues pour l'établissement des états financiers portent principalement sur :

- ◆ L'évaluation de la juste valeur des actifs acquis et passifs repris dans le cadre d'un regroupement d'entreprises (cf. note 2.1) ;
- ◆ les régimes de retraite et les autres avantages postérieurs à l'emploi (cf. note 5) ;
- ◆ l'évaluation de la valeur recouvrable des immobilisations incorporelles, corporelles et des immeubles de placement (cf. note 6.4) et sur les autres actifs non courants et notamment les participations mises en équivalence (cf. paragraphe 4.9.2) ;
- ◆ les provisions pour risques et litiges (cf. note 8) ;
- ◆ l'information donnée en annexe sur la juste valeur des immeubles de placement (cf. note 6.3.2).

## 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 2017.

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](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 obligatoire aux exercices ouverts à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2017

Les amendements de normes d'application obligatoire à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2017 et non appliqués par anticipation sont les suivants :

- ◆ Amendements IAS 7 – Initiative concernant les informations à fournir (publiés en janvier 2016) ;
- ◆ Amendements IAS 12 – Comptabilisation d'actifs d'impôt différé au titre de pertes latentes (publiés en janvier 2016).

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 obligatoire aux exercices ouverts après le 1<sup>er</sup> janvier 2017 et non anticipés par le Groupe ADP.

Le Groupe n'applique pas les textes suivants qui ne sont pas applicables en 2017 car non adoptés par l'Europe ou 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, elle est d'application obligatoire pour les exercices 2018 et suivants ;

- ◆ Clarifications IFRS 15 (publié 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. Ces clarifications ont été homologuées par l'UE en octobre 2017 et seront d'application obligatoire pour les exercices 2018 et suivants ;

- ◆ IFRS 16 – Contrats de location (publié en janvier 2016). Cette norme remplacera la norme IAS 17 ainsi que les interprétations correspondantes (IFRIC 4, SIC 15 et SIC 27). Cette norme a été homologuée en octobre 2017 par l'UE et deviendra d'application obligatoire pour les exercices 2019 et suivants ;

- ◆ IFRS 9 – Instruments financiers (publié 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 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) ;

- ◆ Interprétation IFRIC 23 – Incertitude relative aux traitements fiscaux (publiée en juin 2017) ;

- ◆ Amendements IAS 40 – Transferts des immeubles de placement (publiés en décembre 2016) ;

- ◆ Amendements IFRS 9 – Clauses de remboursement anticipé prévoyant une compensation négative (publiés en octobre 2017) ;

- ◆ Amendements IAS 28 – Intérêts à long terme dans des entreprises associées et des co-entreprises (publiés en octobre 2017).

### Impacts estimés des normes entrant en application en 2018

La norme IFRS 15 « Revenus provenant de contrats avec des clients » sera appliquée à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2018 de manière rétrospective.

Dans ce cadre, le Groupe ADP a mené une analyse de son chiffre d'affaires pour déterminer les impacts de l'application de cette nouvelle norme, sur son périmètre de consolidation hors le sous-groupe TAV Airports, celui-ci ayant été acquis sur le second semestre 2017.

Il ressort de cette analyse que sur ce périmètre analysé, les impacts sont relativement limités.

En effet, cette norme n'a aucun impact sur :

- ◆ les redevances aéroportuaires ; les services étant utilisés sur des cycles courts et les prix réglementés reflètent le prix de vente spécifique des services (*stand-alone selling price*) ;
- ◆ les revenus liés à la sûreté et à la sécurité aéroportuaire versés par la DGAC ; ces services étant analysés comme une obligation de performance globale correspondant à la définition des services en série comptabilisée à l'avancement. Par ailleurs, le chiffre d'affaires de cette prestation doit être comptabilisé pour leur montant brut, la responsabilité première de l'exécution des missions incombant à Aéroports de Paris ;
- ◆ les redevances commerciales, les recettes locatives et les recettes des parcs et accès ; celles-ci relevant de la norme IAS 17 « Contrats de location ».

Les changements de méthode à prévoir du fait de cette nouvelle norme concernent essentiellement des prestations long terme :

- ◆ réalisées par ADP Ingénierie, à savoir, les prestations d'étude et de design, lesquelles devront être comptabilisés à l'achèvement et non plus à l'avancement ; et

- les contrats de TSA (*Technical Services Agreement*) d'ADP International qui seront comptabilisés selon une méthode linéaire compte tenu d'un transfert en continu de la nature de la prestation (« obligation de se tenir prêt sur la durée du contrat »). Le chiffre d'affaires ne sera reconnu comptablement que s'il est hautement probable et en pratique, la part variable ne sera constatée que lorsque l'EBITDA servant de calcul à la part variable est réalisé et sous réserve d'une croissance attendue de l'EBITDA pendant la durée restante du contrat.

Leurs impacts sur les capitaux propres au 1<sup>er</sup> janvier 2017 en résultant sont estimés inférieurs à 1 % des capitaux propres du Groupe.

Compte tenu de l'entrée récente sur le second semestre 2017 du sous-groupe TAV Airports, le Groupe n'est pas en mesure de communiquer les impacts de la nouvelle norme IFRS 15 sur le chiffre d'affaires 2017 du Groupe ADP.

S'agissant de la norme IFRS 9 « Instruments financiers », celle-ci devrait avoir une incidence sur :

- la dépréciation des créances ; le passage d'un modèle de dépréciation s'appuyant sur les pertes avérées à un modèle s'appuyant sur les pertes attendues impose au Groupe de revoir sa politique de dépréciation de créances. Celle-ci sera désormais définie en fonction du type de

créances (créances homogènes, créances de montant significatif), de la probabilité de défaut du client et du taux de perte irrécouvrable en cas de défaut ;

- les modifications des dettes résultant d'une renégociation ; le Groupe a recalculé la différence entre le coût amorti de la dette modifiée en actualisant les flux de trésorerie contractuels modifiés au taux d'intérêt effectif d'origine et le coût amorti antérieur en compte de résultat. L'impact de ce traitement comptable au 1<sup>er</sup> janvier 2018 est non significatif aux bornes du Groupe.

Par ailleurs, le Groupe procède actuellement à une analyse de ses prêts et titres non consolidés dont le classement devra être revu pour être en conformité avec la norme IFRS 9.

### Impacts estimés des normes entrant en application en 2019

S'agissant de la norme IFRS 16 « Contrats de location », les contrats de location impactés par cette norme concernent principalement des biens immobiliers et des véhicules.

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

### 2.1 Renforcement du Groupe ADP au capital de TAV Airports

Le 9 juin 2017, Aéroports de Paris SA, a signé, via sa filiale Tank Öwa Alpha GmbH, un contrat prévoyant l'acquisition sous conditions suspensives, de l'intégralité des titres détenus par Akfen Holding dans TAV Havalimanları Holding A.Ş (« TAV Airports »), soit 8,12 % de TAV Airports au prix de 160 millions de dollars américains.

Les conditions suspensives ayant toutes été levées au 7 juillet 2017, la participation du Groupe ADP dans cette société est depuis cette date de 46,12 % dans le capital de TAV Airports.

Le Groupe ADP était actionnaire de TAV Airports depuis 2012 à hauteur de 38 % et évaluait sa participation selon la méthode de la mise en équivalence.

Cette prise de participation additionnelle renforce l'implication du Groupe ADP dans TAV Airports, et lui permet d'exercer un contrôle de fait. En effet, outre le fait que cette société est détenue par un actionnariat très dispersé, ce contrôle se justifie par la conclusion d'un pacte d'actionnaires avec les principaux actionnaires minoritaires, qui donne au Groupe la capacité de prendre des décisions pertinentes de manière unilatérale sur TAV Airports. Ainsi, à partir du 7 juillet 2017, le Groupe ADP consolide le groupe TAV Airports selon la méthode de l'intégration globale.

- TAV Airports** est un opérateur aéroportuaire de premier plan en Turquie. Il opère sur 17 aéroports et gère directement 16 aéroports

Conformément à la norme IFRS 3 « Regroupements d'entreprises », les titres antérieurement détenus ont été réévalués à la juste valeur à la date de prise de contrôle sur la base du cours de bourse au moment de l'opération, en contrepartie du résultat. Cette réévaluation, effectuée selon la méthode du *goodwill* partiel (cf. note 3.1), a un impact de 63 millions d'euros sur le résultat de l'exercice 2017, comme détaillé dans le tableau suivant :

(en millions d'euros)

Juste valeur des titres TAV Airports à 38 % – Valorisation boursière au 7 juillet 2017	A	647
Valeur des titres mis en équivalence de TAV Airports au 7 juillet 2017	B	573
Réserve de conversion	C	(11)
<b>Plus-value constatée dans le cadre de la cession des 38 % des titres de TAV Airports <sup>1</sup></b>	<b>(A-B-C)</b>	<b>63</b>

<sup>1</sup> Présentée en quote-part de résultat des entreprises mises en équivalence opérationnelles.

dans le monde : Istanbul Atatürk, Ankara Esenboga, Izmir Adnan Menderes, Alanya-Gazipasa, Milas-Bodrum en Turquie, Tbilissi et Batumi en Géorgie, Monastir et Enfidha en Tunisie, Skopje et Ohrid en Macédoine, Médine en Arabie saoudite et l'aéroport de Zagreb aux côtés d'ADP International. En 2017, le consortium formé par TAV Airports et Al Rajhi Holding Group a conclu des accords pour développer et opérer dans les aéroports de Qassim, Hail et Yanbu International Airports en Arabie saoudite. 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, les salons en aérogare et les services de prévenance et d'accueil. Le Groupe est composé de :

- 10 filiales et participations principales dans les activités de gestion aéroportuaire : TAV Istanbul, TAV Esenboga, TAV Izmir, TAV Gazipasa, TAV Milas-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 filiales principales dans les services : ATU, spécialisée dans le *duty free*, détenue à 50 %, BTA, spécialisée dans la restauration, détenue à 100 %, 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.



Conformément à IFRS 3, les ajustements de juste valeur des actifs acquis et des passifs repris sont comptabilisés en contrepartie d'ajustements de *goodwill* sur la base d'informations obtenues pendant la période d'allocation, c'est-à-dire dans les douze mois suivant l'acquisition. Le Groupe ADP a procédé à l'identification et à l'évaluation des actifs et passifs identifiables du groupe TAV Airports afin d'allouer la juste valeur de la contrepartie payée (160 millions de dollars américains au titre des 8,12 % équivalent à 140 millions d'euros et 647 millions d'euros au titre de la juste valeur des 38 % de titres antérieurement détenus) entre ces différents éléments. Sur la base de ces travaux, le *goodwill* provisoire s'élève à 113 millions d'euros.

Les réévaluations du bilan d'ouverture portent principalement sur :

- ◇ des immobilisations incorporelles, notamment l'actif incorporel relatif à la concession d'Istanbul Atatürk, des droits d'exploitation d'aéroports et des relations contractuelles avec certains clients en utilisant une méthode basée sur les flux de trésorerie actualisés incluant, pour chaque actif, des hypothèses et estimations de durée, de taux d'actualisation, d'investissements, d'évolution du trafic, du chiffre d'affaires et des résultats ;
- ◇ des impôts différés liés à ces réévaluations.

## Détermination provisoire des actifs et passifs acquis à la date de prise de contrôle de TAV Airports :

(en millions d'euros) Actifs et passifs acquis – à 100 %		Justes valeurs
Immobilisations incorporelles		2 695
Immobilisations corporelles		210
Participations dans les entreprises mises en équivalence		173
Autres actifs		268
Impôts différés actifs		35
<b>Total actifs non courants</b>		<b>3 381</b>
Stocks et travaux en cours		10
Clients et autres créances d'exploitation		395
Disponibilités et équivalents de trésorerie		193
<b>Total actifs courants</b>		<b>598</b>
Provisions pour risques et charges		44
Emprunts et dettes financières		581
Autres passifs non courants		623
Impôts différés passifs		205
<b>Total passifs non courants</b>		<b>1 453</b>
Provisions courantes		7
Dettes financières courantes		635
Fournisseurs et autres passifs courants		370
<b>Total passifs courants</b>		<b>1 012</b>
<b>Actifs nets acquis part du Groupe à 46,12 %</b>	<b>A</b>	<b>674</b>
<b>Juste valeur à la date d'acquisition de la contrepartie transférée</b>	<b>B</b>	<b>787</b>
<i>Dont réévaluation à la juste valeur des titres antérieurement détenus</i>		647
<i>Dont prix d'acquisition de 8,12 % des titres</i>		140
<b>GOODWILL PROVISOIRE</b>	<b>B-A</b>	<b>113</b>

À 100 %, les actifs nets acquis part du Groupe s'élèvent à 1 462 millions d'euros, après prise en compte des participations ne donnant pas le contrôle pour 51 millions d'euros.

Si l'opération était intervenue au 1<sup>er</sup> janvier 2017, le chiffre d'affaires, le résultat opérationnel et le résultat net de l'exercice 2017 de TAV Airports s'élèveraient respectivement à 1 136 millions d'euros, 211 millions d'euros et 68 millions d'euros.

La contribution sur douze mois correspond à la somme :

- ◇ de la contribution de TAV Airports aux comptes consolidés du groupe depuis la date d'acquisition (du 7 juillet au 31 décembre 2017) ;
- ◇ et de la contribution estimée du 1<sup>er</sup> janvier au 7 juillet 2017 (les montants ont été déterminés en considérant que les ajustements de juste valeur déterminée au 7 juillet 2017 auraient été identiques au 1<sup>er</sup> janvier 2017).

À titre indicatif, la contribution de TAV Airports dans les comptes consolidés du Groupe depuis le 7 juillet 2017 est présentée ci-dessous :

(en millions d'euros)	2017
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>616</b>
<b>EBITDA</b>	<b>280</b>
Dotations aux amortissements	(143)
Quote-part de résultat des entreprises mises en équivalence opérationnelles	11
<b>Résultat opérationnel courant</b>	<b>149</b>
<b>Résultat opérationnel</b>	<b>149</b>
<b>Résultat financier</b>	<b>(60)</b>
<b>Résultat avant impôt</b>	<b>88</b>
Impôts sur les résultats	(19)
<b>RÉSULTAT NET</b>	<b>70</b>
<b>RÉSULTAT NET PART DU GROUPE</b>	<b>29</b>

## 2.2 Cession de TAV Construction

Le Groupe ADP avait engagé fin décembre 2016 un plan de 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. À ce titre, les titres TAV Construction avaient été reclassés en « Actifs détenus en vue de la vente » au 31 décembre 2016. Conjointement à l'acquisition des 8,12 % des titres de TAV Airports le 7 juillet 2017, le Groupe ADP a procédé à la cession de sa participation de 49 % dans la société TAV Investment, Maison-mère de TAV Yatirim Holding A.Ş. (« TAV Construction »), à Sera Yapi Endustrisive Ticaret A.Ş. et Tepe İnşaat Sanayi A.Ş. pour un montant de 9 millions d'euros. La plus-value nette de frais de cession s'élève à 12 millions d'euros et est présentée sur la ligne « Quote-part de résultat des entreprises mises en équivalence opérationnelles ».

## 2.3 Cession de 80 % de la filiale Hub Safe

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

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

Comme le souhaite le Groupe ADP, le pacte d'actionnaires prévoit le maintien en vigueur des contrats actuels conclus entre Aéroports de Paris SA et Hub Safe jusqu'en 2023. À cette date, une option d'achat et de vente croisée sera exerçable permettant la vente des 20 % de participations restantes.

Cette cession a conduit à comptabiliser une plus-value nette de frais de cession avant impôts sur les sociétés de 27 millions d'euros. Le résultat de cette opération est présenté sur la ligne « Autres produits et charges opérationnels ».

Depuis le 29 septembre 2017, le Groupe ADP étant actionnaire de Hub Safe à hauteur de 20 %, sa participation est évaluée selon la méthode de la mise en équivalence dans les comptes du groupe, celui-ci ayant conservé une influence notable.

## 2.4 Plus-value liée aux bâtiments *hub* Cargo (FedEx)

Dans le cadre du « Projet extension 2 », FedEx a informé le Groupe ADP de son souhait de développer un *hub* Européen. Ce projet s'est traduit par la conclusion de contrats prévoyant :

- ◆ un bail à construction pour la réalisation par un investisseur d'un bâtiment de tri supplémentaire ;
- ◆ la prolongation des baux existants jusqu'au 5 septembre 2048 ;
- ◆ la prise à bail des nouvelles aires à matériel.

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

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

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

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

## 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 ou de fait.

Conformément à la norme IFRS 11, les partenariats sont comptabilisés différemment selon qu'il s'agisse d'opérations conjointes ou d'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.

#### Démarche d'analyse du contrôle, du contrôle conjoint ou de l'influence notable

Afin de déterminer s'il exerce un contrôle comptable au sens de la norme IFRS 10 sur une entité, le Groupe examine tous les éléments contractuels, les faits et circonstances, en particulier :

- ◆ les droits substantifs lui permettant de diriger les activités clés de la cible, ce qui suppose de déterminer la nature des décisions prises dans les organes de gouvernance de l'entité (assemblée générale, conseil d'administration) et la représentation du Groupe dans ces organes ;
- ◆ les droits de veto des minoritaires et les règles en cas de désaccord ;
- ◆ l'exposition du Groupe aux rendements variables de la cible ;
- ◆ la capacité du Groupe à agir sur ces rendements.

À défaut de pouvoir démontrer le contrôle, le Groupe examine s'il partage le contrôle avec un ou plusieurs partenaires. Le contrôle conjoint est démontré si le Groupe et le(s) partenaire(s), considérés collectivement, ont le contrôle de l'entité au sens de la norme IFRS 10, et si les décisions concernant les activités pertinentes requièrent le consentement unanime. Si le partenariat est qualifié de *joint-venture* et confère aux partenaires des droits sur l'actif net, l'entité est comptabilisée selon la méthode de la mise en équivalence. Si en revanche, ce partenariat confère des droits sur les actifs de la cible et des obligations sur ses passifs, le Groupe comptabilise ses quotes-parts d'actifs et de passif lui revenant.

Enfin, à défaut de pouvoir démontrer le contrôle ou le contrôle conjoint, le Groupe ADP détermine s'il exerce une influence notable sur la cible. L'influence notable étant le pouvoir de participer aux décisions liées aux politiques financières et opérationnelles, le Groupe examine notamment les éléments suivants : représentation du Groupe ADP au sein du conseil d'administration, participation au processus d'élaboration des politiques ou existence de transactions significatives entre le Groupe et l'entité détenue.

#### 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*) détenue 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 Principales modifications en 2017

Les mouvements de périmètre de l'année sont les suivants :

- ◇ en mars 2017, création des sociétés SCI Heka Le Bourget et SAS Chenue Le Bourget chacune détenues à hauteur de 40 % respectivement par ADP Immobilier Industriel et Aéroports de Paris SA. La SCI Heka Le Bourget est titulaire d'un bail à construction et investisseur dans le bâtiment à construire destiné à être exploité par la société Chenue Le Bourget. Celle-ci est titulaire d'un bail commercial avec la SCI et est destinée à exercer l'activité de fourniture de prestations de stockage d'œuvres d'art. Ces deux sociétés rattachées au secteur « Immobilier » sont consolidées par mise en équivalence ;
- ◇ en juillet 2017, cession de la société TAV Construction et acquisition complémentaire de 8,12 % de TAV Airports portant le pourcentage de détention à 46,12 % (cf. note 2) ;
- ◇ en septembre 2017, cession par Aéroports de Paris SA de 80 % de sa filiale Hub Safe (cf. note 2) ;
- ◇ en décembre 2017, TAV Airports a fait une acquisition complémentaire de 33 % de BTA portant le pourcentage de détention à 100 %.

Plusieurs sociétés du Groupe ont changé de dénomination sociale en 2017 comme indiqué ci-dessous :

- ◇ Aéroports de Paris Management est renommée ADP International,
- ◇ Aéroports de Paris Investissement est renommée ADP Immobilier Industriel,

- ◇ Roissy Continental Square est renommée ADP Immobilier Tertiaire,
- ◇ Ville Aéroportuaire Immobilier est renommée ADP Immobilier,
- ◇ ADPMI est renommée ADP Invest.

### 3.2.2 Rappel des mouvements de périmètre 2016

L'exercice 2016 avait enregistré les mouvements de périmètre suivants :

- ◇ cession de la société Cires Télécom détenue à hauteur de 49 % par Hub One ;
- ◇ création de la filiale Hub Safe Event (détenue à 100 % par Hub Safe) ;
- ◇ cession de participation dans l'opérateur aéroportuaire mexicain OMA ;
- ◇ 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 ;
- ◇ acquisition par ADP Ingénierie de 20 % des parts d'ADPI Middle East à son associé minoritaire portant le pourcentage de détention à 100 % ;
- ◇ prise de participation à hauteur de 24 % par Hub One dans la société Alacrité ;
- ◇ fusion par absorption de la société Tank Holding Öw par Aéroports de Paris SA ;
- ◇ prise de participation à hauteur de 35 % par ADP International dans la société Ravinala Airports ;
- ◇ reclassement des titres TAV Construction en « Actifs détenus en vue de la vente ».

## NOTE 4 ÉLÉMENTS COURANTS DE L'ACTIVITÉ OPÉRATIONNELLE

### 4.1 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 18) 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 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 TAV Airports en intégration globale depuis le 7 juillet 2017 (cf. note 2) dont les activités sont décrites en note 6.11, le sous-groupe ADP International, le sous-groupe ADP Ingénierie, 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 jusqu'à fin septembre 2017 – cf. note 2) 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. En 2017, à travers la création de la société ADP Invest et la prise de participations dans de jeunes sociétés innovantes, ce secteur opérationnel intègre les activités dédiées à l'innovation du Groupe.

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 :

(en millions d'euros)	Chiffre d'affaires				EBITDA	
	2017	dont produits inter-secteurs	2016	dont produits inter-secteurs	2017	2016
Activités aéronautiques	1 813	1	1 743	(2)	551	488
Commerces et services	953	146	941	151	533	527
Immobilier	250	42	263	52	209	149
International et développements aéroportuaires	682	16	97	14	252	2
Autres activités	217	93	223	105	24	29
Éliminations et résultats internes	(298)	(298)	(320)	(320)	(2)	-
<b>TOTAL</b>	<b>3 617</b>	<b>-</b>	<b>2 947</b>	<b>-</b>	<b>1 567</b>	<b>1 195</b>

(en millions d'euros)	Dotations aux amortissements		Quote-part de résultat des entreprises mises en équivalence opérationnelles		Résultat opérationnel courant	
	2017	2016	2017	2016	2017	2016
Activités aéronautiques	(279)	(303)	-	-	272	186
Commerces et services	(131)	(119)	3	1	404	409
Immobilier	(46)	(43)	(2)	(2)	161	104
International et développements aéroportuaires	(143)	-	77	(51)	186	(49)
Autres activités	(16)	(14)	-	-	9	14
Élimination et résultats internes	-	-	-	-	(2)	-
<b>TOTAL</b>	<b>(615)</b>	<b>(479)</b>	<b>78</b>	<b>(52)</b>	<b>1 030</b>	<b>664</b>



## Chiffres d'affaires 2017

(298)

Éliminations

217

Autres activités

682

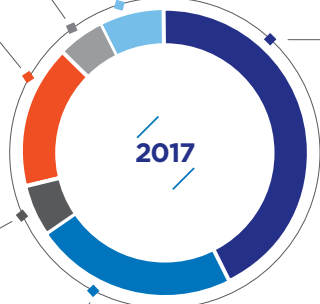
International  
et développements  
aéroportuaires

250

Immobilier

953

Commerces et services



## Chiffres d'affaires 2016

(320)

Éliminations

223

Autres activités

97

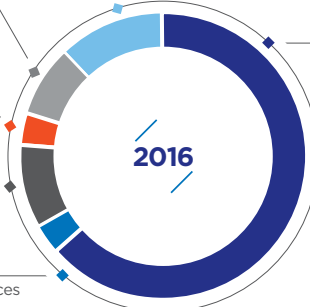
International  
et développements  
aéroportuaires

263

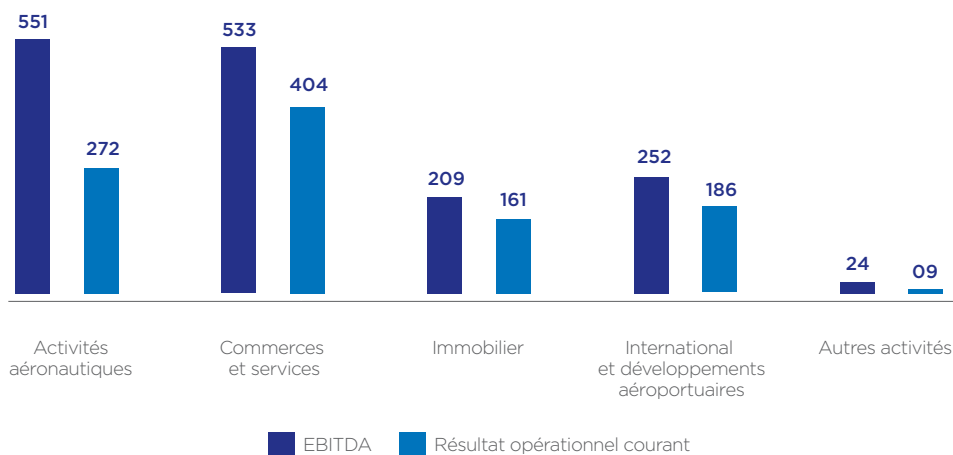
Immobilier

941

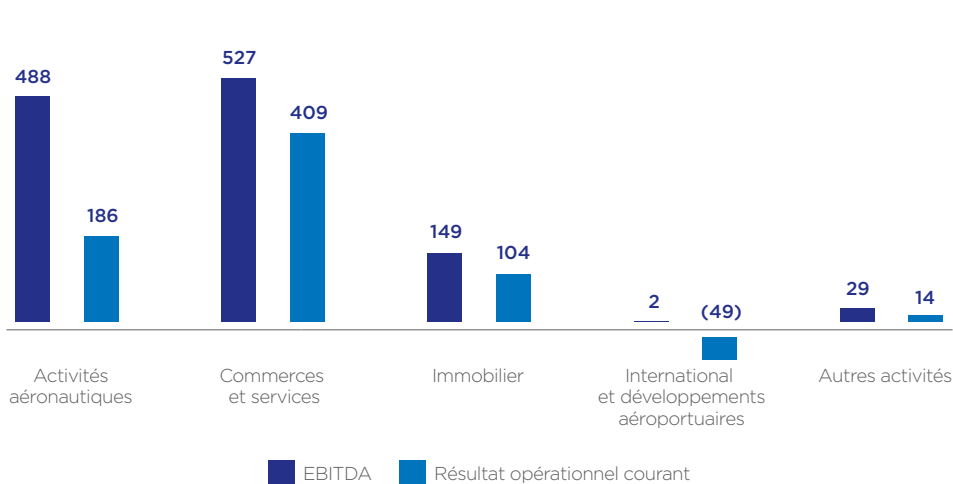
Commerces et services



## EBITDA et Résultat opérationnel courant 2017



## EBITDA et Résultat opérationnel courant 2016



## 4.2 Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires du Groupe ADP en fonction de ses cinq secteurs opérationnels se décompose de la manière suivante :

### 1. Secteur Activités aéronautiques

**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. Dans le cas où le plan d'investissements ne serait pas respecté (voir la note 6.2 « Immobilisations corporelles »), Aéroports de Paris SA serait impacté par un malus tarifaire. Le périmètre régulé 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. Elles comprennent également 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 sûreté, 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. Le Groupe procède à une affectation analytique de ses coûts afin de déterminer ceux encourus au titre de ses missions, certaines natures de coûts pouvant ne pas être exclusives à ces missions, notamment certaines charges locatives, certaines charges d'amortissements et de maintenance et les impôts et taxes.

### 2. Secteur Commerces et services

**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'échelonnent 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.

Le chiffre d'affaires du segment Commerces et services intègre également le chiffre d'affaires de la filiale **Média Aéroports de Paris** qui propose aux annonceurs une exposition publicitaire dans les aéroports parisiens *via* des solutions digitales, connectées et interactives.

### 3. Secteur Immobilier

**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.

Le chiffre d'affaires du secteur Immobilier comprend également les produits d'intérêts issus des contrats de location financement en tant que bailleur.

### 4. Secteur International et développements aéroportuaires

Le chiffre d'affaires de ce segment regroupe le chiffre d'affaires de TAV Airports (depuis le 7 juillet 2017 – cf. note 2) et des sous-groupes ADP International et ADP Ingénierie.

Le chiffre d'affaires de **TAV Airports** se décompose de la manière suivante :

- ◆ **chiffre d'affaires et coûts liés aux contrats de construction** : le chiffre d'affaires de ces contrats est reconnu selon la méthode de l'avancement par les coûts. Les modifications de travaux, les réclamations et les paiements incitatifs sont inclus dans la mesure où ils ont été approuvés avec le client. Lorsque le résultat à terminaison ne peut pas être estimé de manière fiable, le chiffre d'affaires est reconnu dans la limite des coûts engagés. Les coûts du contrat sont comptabilisés en charge dans la période au cours de laquelle ils sont encourus. Lorsqu'il est probable que les coûts totaux du contrat dépasseront le total des produits du contrat, la perte attendue est immédiatement comptabilisée en charge ;
- ◆ **accords de concession de services** : les produits relatifs aux services de construction dans le cadre d'un accord de concession de services sont comptabilisés en fonction de l'avancement des travaux réalisés. Les produits d'exploitation ou de service sont comptabilisés dans la période au cours de laquelle les services sont fournis par le Groupe. Lorsque le Groupe fournit plus d'un service dans le cadre d'un accord de concession de services, la contrepartie reçue est attribuée par référence à la juste valeur relative des services fournis ;
- ◆ **revenus aéronautiques** : ces produits sont comptabilisés sur la base de rapports quotidiens établis par les compagnies aériennes faisant état des services facturés aux passagers, de l'utilisation des rampes d'accès par les aéronefs et des comptoirs d'enregistrement par les compagnies aériennes ;

◆ **revenus locatifs issus des terminaux** : ces produits sont reconnus sur la base des factures émises mensuellement conformément aux contrats de location relatifs à l'occupation de surfaces dans les terminaux ;

◆ **revenus liés aux services de restauration** : ces produits sont comptabilisés lorsque les services sont rendus ;

◆ **redevances commerciales** : TAV Airports sous-traite le droit d'exploiter certaines activités de *duty free* et de services de restauration à des tiers et perçoit alors un certain pourcentage des ventes du concessionnaire en contrepartie du droit d'exploiter ces concessions. Ces produits sont comptabilisés sur la base des rapports de vente émis par les concessionnaires tous les deux à trois jours ;

◆ **les autres revenus de TAV Airports** (Assistance en escale, services de bus, parking, services de taxi aux compagnies aériennes, ventes de systèmes informatiques et *softwares*) sont reconnus lorsque les services sont rendus ou les biens livrés.

Le chiffre d'affaires de TAV Airports comprend également les produits d'intérêts liés à la désactualisation de la créance financière de TAV Esenboga reconnu en application de l'interprétation IFRIC 12 (cf. note 6.1.1).

◆ **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'**ADP International** 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.

## 5. Secteur Autres activités

Le chiffre d'affaires de ce segment est composé du chiffre d'affaires des sous-groupes Hub Safe (jusqu'à fin septembre 2017 - cf. note 2) et Hub One décrits ci-dessous :

◆ **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.

La ventilation du chiffre d'affaires par secteur d'activité après éliminations inter-secteurs s'établit comme suit :

	2017				
	Activités aéronautiques	Commerces et services	Immobilier	International et développements aéroportuaires	Autres activités
(en millions d'euros)					
Redevances aéronautiques	1 055	-	-	203	-
Redevances spécialisées	230	7	-	4	-
Revenus liés à la sûreté et à la sécurité aéroportuaire	487	-	-	-	-
Activités commerciales	-	459	2	225	-
Parcs et accès	-	171	-	15	-
Prestations industrielles	-	40	-	3	-
Revenus locatifs	14	107	197	22	-
Autres revenus	26	23	-	190	124
Produits financiers liés aux activités ordinaires	-	-	9	4	-
<b>TOTAL</b>	<b>1 812</b>	<b>807</b>	<b>208</b>	<b>666</b>	<b>124</b>

	2016				
	Activités aéronautiques	Commerces et services	Immobilier	International et développements aéroportuaires	Autres activités
(en millions d'euros)					
Redevances aéronautiques	1 003	-	-	-	-
Redevances spécialisées	220	6	-	-	-
Revenus liés à la sûreté et à la sécurité aéroportuaire	480	-	-	-	-
Activités commerciales	-	449	2	-	-
Parcs et accès	-	174	-	-	-
Prestations industrielles	-	40	-	-	-
Revenus locatifs	14	106	205	-	-
Autres revenus	28	15	1	83	118
Produits financiers liés aux activités ordinaires	-	-	3	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>1 745</b>	<b>790</b>	<b>211</b>	<b>83</b>	<b>118</b>

Le chiffre d'affaires consolidé du Groupe ADP ressort en hausse de 22,7 % à 3 617 millions d'euros, principalement en raison de :

- ◇ l'intégration globale de TAV Airports à partir du 7 juillet 2017, qui contribue au chiffre d'affaires à hauteur de 616 millions d'euros. Hors intégration globale de TAV Airports, le chiffre d'affaires du Groupe ADP aurait été en croissance de 1,8 %, à 3 001 millions d'euros ;
- ◇ la croissance du produit des redevances aéronautiques (+ 5,2 %, à 1 055 millions d'euros), portée par la dynamique du trafic passagers (+ 4,5 % sur les plates-formes parisiennes <sup>1</sup>) et la hausse des tarifs au 1<sup>er</sup> avril 2017 (+ 0,97 %) ;
- ◇ la forte progression du produit des redevances spécialisées (+ 4,6 %, à 230 millions d'euros), notamment du produit des redevances

La ventilation du chiffre d'affaires par client s'établit comme suit :

(en millions d'euros)	2017	2016
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>3 617</b>	<b>2 947</b>
Air France	756	736
Easy Jet	68	63
Turkish Airlines	153	14
Autres compagnies aériennes	831	625
<b>TOTAL COMPAGNIES AÉRIENNES</b>	<b>1 808</b>	<b>1 438</b>
Direction générale de l'aviation civile	504	497
Société de Distribution Aéroportuaire	273	273
ATU	144	-
Autres clients	888	739
<b>TOTAL AUTRES CLIENTS</b>	<b>1 809</b>	<b>1 509</b>

### 4.3 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 subventionnées.

Les autres produits opérationnels courants se décomposent comme suit :

(en millions d'euros)	2017	2016
Subventions d'investissement réintégrées au compte de résultat	2	2
Plus-values nettes de cession d'actifs immobilisés	64	1
Autres produits	26	26
<b>TOTAL</b>	<b>92</b>	<b>29</b>

Les autres produits sont principalement constitués :

- ◇ de la plus-value liée aux bâtiments *hub* Cargo (FedEx) pour 63 millions d'euros (cf. note 2) ;
- ◇ des indemnités comptabilisées pour 15 millions d'euros à la fois dans le cadre de la convention d'indemnisation conclue avec la Société du Grand Paris relative au projet de construction d'une gare de métro à Paris-Orly et au titre du projet CDG Express.

<sup>1</sup> Trafic du Groupe ADP : + 7,4 % à 228 millions de passagers  
Trafic de Paris Aéroport : + 4,5 % à 101,5 millions de passagers

## 4.4 Clients et comptes rattachés

Les clients et comptes rattachés se décomposent de la façon suivante :

(en millions d'euros)	Au 31/12/2017	Au 31/12/2016
Créances clients	637	564
Créances financières rattachées aux aéroports en concessions < 1 an <sup>1</sup>	20	-
Clients douteux	54	41
Cumul des dépréciations	(70)	(57)
<b>MONTANT NET</b>	<b>641</b>	<b>548</b>

<sup>1</sup> cf. note 6.11.

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

Les dépréciations ont évolué ainsi :

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.

(en millions d'euros)	AU 31/12/2017	Au 31/12/2016
<b>Cumul des dépréciations à l'ouverture</b>	<b>(57)</b>	<b>(76)</b>
Augmentations	(15)	(7)
Diminutions	11	26
Écarts de conversion	7	-
Variation de périmètre	(15)	-
Autres variations	(1)	-
<b>Cumul des dépréciations à la clôture</b>	<b>(70)</b>	<b>(57)</b>

## 4.5 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.

### 4.5.1 Achats consommés

Le détail des achats consommés est le suivant :

(en millions d'euros)	2017	2016
Achats de marchandises	(54)	(31)
Électricité	(29)	(25)
Ingénierie sous-traitée et autres achats d'études	(19)	(16)
Gaz et autres combustibles	(12)	(8)
Fournitures d'exploitation	(12)	(12)
Produits hivernaux	(8)	(4)
Achats de matériels, équipements et travaux	(8)	(2)
Autres achats	(23)	(15)
<b>TOTAL</b>	<b>(165)</b>	<b>(113)</b>



## 4.5.2 Autres charges opérationnelles courantes

## // ÉTAT RÉCAPITULATIF

(en millions d'euros)	2017	2016
Services et charges externes	(865)	(707)
Impôts et taxes	(260)	(262)
Autres charges d'exploitation	(39)	(27)
<b>TOTAL</b>	<b>(1 164)</b>	<b>(996)</b>

## // DÉTAIL DES SERVICES ET CHARGES EXTERNES

(en millions d'euros)	2017	2016
Sous-traitance	(445)	(408)
◆ Sûreté	(177)	(154)
◆ Nettoyage	(81)	(73)
◆ PHMR (personne handicapée à mobilité réduite)	(55)	(54)
◆ Transports	(34)	(29)
◆ Recyclage chariots	(13)	(13)
◆ Gardiennage	(14)	(11)
◆ Autres	(71)	(74)
Entretien, réparations & maintenance	(148)	(135)
Loyers et redevances de concessions <sup>1</sup>	(85)	-
Études, recherches & rémunérations d'intermédiaires	(50)	(49)
Assurances	(18)	(15)
Missions, déplacements & réceptions	(16)	(12)
Publicité, publications, relations publiques	(29)	(31)
Locations et charges locatives	(28)	(13)
Services extérieurs divers	(13)	(9)
Personnel extérieur	(7)	(12)
Autres charges et services externes	(26)	(23)
<b>TOTAL</b>	<b>(865)</b>	<b>(707)</b>

<sup>1</sup> Les loyers et redevances de concessions sont encourus par TAV Airports au titre de l'exploitation des aéroports Atatürk à Istanbul, Monastir et Enfidha en Tunisie et Skopje et Ohrid en Macédoine (cf. note 6.1.1).

## // DÉTAIL DES IMPÔTS ET TAXES

(en millions d'euros)	2017	2016
Contribution économique territoriale	(53)	(66)
Taxe foncière	(95)	(92)
Autres impôts & taxes	(50)	(52)
Taxes non récupérables sur prestations de sûreté	(62)	(52)
<b>TOTAL</b>	<b>(260)</b>	<b>(262)</b>

Sur la période, le compte de taxe « Contribution économique territoriale » a été impacté d'un produit de 6,5 millions d'euros suite à un arrêt favorable du tribunal administratif relatif à un contentieux Taxe professionnelle portant sur les exercices 2008 et 2009.

## // 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.

### 4.6 Fournisseurs et comptes rattachés

Les fournisseurs et comptes rattachés se répartissent comme suit :

<i>(en millions d'euros)</i>	<b>Au 31/12/2017</b>	<b>Au 31/12/2016</b>
Fournisseurs d'exploitation	199	206
Fournisseurs d'immobilisations	223	266
<b>TOTAL</b>	<b>422</b>	<b>472</b>

### 4.7 Autres créances et charges constatées d'avance

Le détail des autres créances et charges constatées d'avance est le suivant :

<i>(en millions d'euros)</i>	<b>Au 31/12/2017</b>	<b>Au 31/12/2016</b>
Loyers de concessions payés d'avance < 1 an	72	-
Avances et acomptes versés sur commandes	4	17
Créances fiscales (hors impôt sur les sociétés)	79	72
Créances au personnel et charges sociales	4	2
Charges constatées d'avance	33	13
Autres créances	51	12
<b>TOTAL</b>	<b>243</b>	<b>116</b>

Les loyers de concessions payés d'avance concernent uniquement l'aéroport Atatürk exploité par TAV Istanbul. Le loyer total associé au contrat de location de TAV Istanbul s'élève à 2 543 millions de dollars hors taxes sur la durée de la concession. TAV Istanbul a payé d'avance 23 % du montant total, comme l'exige le contrat de location. Un paiement

représentant 5,5 % du montant total du loyer est effectué dans les cinq premiers jours ouvrables de chaque année de location suivant la première année de location. Par ailleurs, TAV Istanbul a également payé d'avance des dépenses de développement pour l'installation d'EDS (système de détection d'explosifs) dans les terminaux. (cf. note 6.1).

### 4.8 Autres dettes et produits constatés d'avance

Le détail des autres dettes et produits constatés d'avance est le suivant :

<i>(en millions d'euros)</i>	<b>Au 31/12/2017</b>	<b>Au 31/12/2016</b>
Avances et acomptes reçus sur commandes	13	4
Dettes sociales	249	241
Dettes fiscales (hors impôt exigible)	47	47
Avoirs à établir	22	19
Autres dettes	114	36
Produits constatés d'avance	130	109
Loyers de concessions exigibles < 1 an	117	-
Dettes liées à l'option de vente des minoritaires	32	-
<b>TOTAL</b>	<b>724</b>	<b>456</b>

Les produits constatés d'avance concernent principalement Aéroports de Paris SA et comprennent :

- ♦ des loyers part fixe, soit 81 millions d'euros au 31 décembre 2017 (78 millions d'euros au 31 décembre 2016) ;

- ♦ des revenus des parcs de stationnement : abonnement et réservation, soit 13 millions d'euros au 31 décembre 2017 (12 millions d'euros au 31 décembre 2016) ;

- ♦ la location à Air France du terminal T2G, soit 3 millions d'euros au 31 décembre 2017 (3 millions d'euros au 31 décembre 2016).

Les dettes sur loyers de concessions exigibles concernent TAV Airports au titre des concessions de TAV Tunisia, TAV Macedonia, TAV Milas-Bodrum et TAV Ege :

- ◆ TAV Tunisia : le loyer de concession est calculé sur la base des revenus annuels des aéroports d'Enfidha et Monastir auquel est appliqué un taux variant entre 11 et 26 % ;
- ◆ TAV Macedonia : le loyer de concession correspond à 15 % des revenus annuels jusqu'à ce que le nombre de passagers utilisant les deux

aéroports (Skopje et Ohrid) atteigne 1 million, au-delà d'un million de passagers le pourcentage de loyer varie entre 2 % et 4 % selon le nombre de passagers ;

- ◆ Concernant les dettes sur loyers de concessions de TAV Milas-Bodrum et TAV Ege (cf. note 8.2).

La dette liée à l'option de vente des minoritaires concerne TAV Airports au titre des intérêts minoritaires de TAV Tunisia (cf. note 9.4.1).

## 4.9 Entreprises mises en équivalence opérationnelles

### International et développements aéroportuaires :

**TAV Airports** : Avant la prise de contrôle au 7 juillet 2017, cette participation était consolidée selon la méthode de la mise en équivalence. Suite à la prise de contrôle de la Société depuis cette date (cf. note 2), elle est désormais consolidée selon la méthode de l'intégration globale.

Les sociétés mises en équivalence de TAV Airports sont principalement des co-entreprises : TGS une société d'assistance en escale détenue à 50 %, ATU une société spécialisée dans le duty free détenue à 50 %, Tibah Development et Tibah Operation détenues respectivement à hauteur de 33 % et 51 % opérant l'aéroport de Médine en Arabie Saoudite et BTA Denizyollari détenue à hauteur de 33,33 %.

**NV Luchthaven Schiphol (« Schiphol Group »)**, société qui opère l'aéroport d'Amsterdam, et Aéroports de Paris SA ont conclu fin 2008 un accord-cadre de coopération industrielle à long terme 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.

**Sociedad Concesionaria Nuevo Pudahuel** : co-entreprise détenue à hauteur de 45 % par ADP International, 40 % par Vinci Airports et 15 % par Astaldi, opérant la concession de l'Aéroport international de Santiago pour une durée de 20 ans et ayant pour objet d'assurer le financement, la conception et la construction d'un nouveau terminal de 175 000 m<sup>2</sup>.

Le Groupe a revu son analyse du contrôle et considère qu'il exerce une influence notable sur les sociétés suivantes compte tenu de sa participation au conseil d'administration dans ces entités depuis leur création :

- ◆ Airport International Group (« AIG »), société détenue à hauteur de 9,5 % ;
- ◆ Société de gestion et d'exploitation de l'aéroport de Conakry (« Sogeac »), détenue à 28,98 % ; et
- ◆ Airport terminal Operations LTD (« ATOL »), détenue à 10 %.

Les participations dans ces sociétés étaient présentées en titres non consolidés jusqu'au 31 décembre 2016 compte tenu de leur non-matérialité. Ce reclassement a conduit à comptabiliser un produit de 7 millions d'euros en 2017.

### Commerces et services :

Le Groupe ADP exerce un contrôle conjoint sur les sociétés ci-dessous :

**Société de Distribution Aéroportuaire** : société détenue à hauteur de 50 % du capital et des droits de vote, intervenant dans les domaines de la vente d'alcool, de tabac, de parfums-cosmétiques, de gastronomie, de mode et accessoires et de photo-vidéo-son. La société exerce une activité de gestion directe et de location d'espaces commerciaux.

**Relay@ADP** : co-entreprise détenue à 50 % dédiée aux activités de presse, de librairie, de commodités et de souvenirs.

**EPIGO** : société détenue à 50 % destinée à aménager, exploiter et développer des points de vente de restauration rapide dans les terminaux.

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.

### Immobilier

Les sociétés mises en équivalence du segment Immobilier sont principalement :

**Cœur d'Orly Commerces et Cœur d'Orly Bureaux** : Aéroports de Paris SA est co-investisseur à 50 % du projet de bureaux et commerces Cœur d'Orly aux côtés du groupement Altarea/Foncière des Régions.

**Transport Beheer et Transport CV** : sociétés détenues à hauteur de 40 % en participation avec Schiphol ayant pour objet la détention d'un immeuble de bureaux.

**SCI Heka Le Bourget** : société détenue à hauteur de 40 % et titulaire d'un bail à construction et investisseur dans le bâtiment à construire destiné à être exploitée par la société Chenue le Bourget.

### 4.9.1 Quote-part dans le résultat des entreprises mises en équivalence opérationnelles

Les montants figurant au compte de résultat se décomposent ainsi par secteur :

(en millions d'euros)	2017	2016
<b>International et développements aéroportuaires <sup>1</sup></b>	<b>77</b>	<b>(51)</b>
<b>Commerces et services</b>	<b>3</b>	<b>1</b>
<b>Immobilier</b>	<b>(2)</b>	<b>(2)</b>
<b>Autres activités</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>QUOTE-PART DE RÉSULTAT DES ENTREPRISES MISES EN ÉQUIVALENCE OPÉRATIONNELLES</b>	<b>78</b>	<b>(52)</b>

<sup>1</sup> Ce montant intègre la plus-value constatée dans le cadre de la cession des 38 % des titres de TAV Airports (cf. note 2) et la quote-part de résultat mise en équivalence de TAV Airports au titre du premier semestre 2017.

#### 4.9.2 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.

En 2017, le Groupe a comptabilisé une provision pour dépréciation sur participation à l'international de 46 millions d'euros (en 2016, une provision pour dépréciation sur une autre participation à l'international avait été comptabilisée pour 45 millions d'euros).

#### 4.9.3 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 31/12/2017	Au 31/12/2016
<b>International et développements aéroportuaires</b>	<b>654</b>	<b>1 071</b>
<b>Commerces et services</b>	<b>10</b>	<b>10</b>
<b>Immobilier</b>	<b>10</b>	<b>9</b>
<b>Autres activités</b>	<b>1</b>	<b>-</b>
<b>TOTAL ENTREPRISES MISES EN ÉQUIVALENCE OPÉRATIONNELLES</b>	<b>675</b>	<b>1 090</b>
<b>TOTAL ENTREPRISES MISES EN ÉQUIVALENCE NON OPÉRATIONNELLES</b>	<b>11</b>	<b>11</b>
<b>TOTAL ENTREPRISES MISES EN ÉQUIVALENCE</b>	<b>686</b>	<b>1 101</b>

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 ;
- ◇ 3 millions d'euros au titre de Hub Safe.

#### 4.9.4 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 01/01/2017	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 <sup>1</sup>	Montants nets au 31/12/2017
<b>International et développements aéroportuaires</b>	<b>1 071</b>	<b>77</b>	<b>(489)</b>	<b>4</b>	<b>(6)</b>	<b>33</b>	<b>(36)</b>	<b>654</b>
<b>Commerces et services</b>	<b>10</b>	<b>3</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>(3)</b>	<b>10</b>
<b>Immobilier</b>	<b>9</b>	<b>(2)</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>(12)</b>	<b>15</b>	<b>10</b>
<b>Autres activités</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>1</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>1</b>
<b>TOTAL ENTREPRISES MISES EN ÉQUIVALENCE OPÉRATIONNELLES</b>	<b>1 090</b>	<b>78</b>	<b>(488)</b>	<b>4</b>	<b>(6)</b>	<b>21</b>	<b>(24)</b>	<b>675</b>
<b>TOTAL ENTREPRISES MISES EN ÉQUIVALENCE NON OPÉRATIONNELLES</b>	<b>11</b>	<b>-</b>	<b>8</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>(6)</b>	<b>(2)</b>	<b>11</b>
<b>TOTAL ENTREPRISES MISES EN ÉQUIVALENCE</b>	<b>1 101</b>	<b>78</b>	<b>(480)</b>	<b>4</b>	<b>(6)</b>	<b>15</b>	<b>(26)</b>	<b>686</b>

<sup>1</sup> Y compris remontée des résultats des sociétés immobilières fiscalement transparentes

Les agrégats financiers du groupe Schiphol ont été établis conformément aux IFRS.

(en millions d'euros)	Schiphol Group	
	Au 31/12/2017	Au 31/12/2016
Immobilisations corporelles, incorporelles et de placement	4 888	4 606
Participations dans les entreprises mises en équivalence	922	895
Autres actifs financiers non courants	123	152
Actifs d'impôt différé	143	165
<b>Actifs non courants</b>	<b>6 076</b>	<b>5 818</b>
Clients et comptes rattachés	403	224
Autres créances et charges constatées d'avance	16	6
Trésorerie et équivalents de trésorerie	170	239
<b>Actifs courants</b>	<b>589</b>	<b>469</b>
Actifs détenus en vue de la vente		139
<b>TOTAL DES ACTIFS</b>	<b>6 665</b>	<b>6 426</b>

(en millions d'euros)	Schiphol Group	
	Au 31/12/2017	Au 31/12/2016
Participations ne donnant pas le contrôle	42	36
<b>TOTAL DES CAPITAUX PROPRES</b>	<b>3 990</b>	<b>3 860</b>
Emprunts et dettes financières à long terme	2 078	2 011
Autres passifs non courants	228	219
<b>Passifs non courants</b>	<b>2 306</b>	<b>2 230</b>
Autres passifs courants	334	324
Emprunts et dettes financières à court terme	35	5
<b>Passifs courants</b>	<b>369</b>	<b>329</b>
Passifs liés à des actifs détenus en vue de la vente	-	7
<b>TOTAL DES CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS</b>	<b>6 665</b>	<b>6 426</b>

(en millions d'euros)	Schiphol Group	
	2017	2016
<b>Produit des activités ordinaires</b>	<b>1 456</b>	<b>1 435</b>
<b>Résultat opérationnel</b>	<b>376</b>	<b>420</b>
<b>Résultat financier</b>	<b>(86)</b>	<b>(91)</b>
Quote-part de résultat des entreprises mises en équivalence non opérationnelles	69	67
<b>Résultat avant impôt</b>	<b>360</b>	<b>397</b>
Impôts sur les résultats	(64)	(86)
<b>Résultat net</b>	<b>296</b>	<b>311</b>
<b>Résultat net part du Groupe</b>	<b>290</b>	<b>306</b>
Résultat net part des intérêts minoritaires	6	5
<b>RÉSULTAT GLOBAL TOTAL POUR LA PÉRIODE</b>	<b>279</b>	<b>332</b>



## 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 1<sup>er</sup> 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 actuair 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, sans reclassement possible ultérieur en résultat.

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)	2017	2016
Salaires et traitements	(581)	(486)
Charges sociales	(261)	(234)
Coût salarial immobilisé	69	66
Participation et intéressement	(36)	(37)
Dotations aux provisions pour engagements sociaux, nettes de reprises	(5)	(7)
<b>TOTAL</b>	<b>(814)</b>	<b>(698)</b>

Le coût salarial immobilisé dont le montant atteint 69 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 en 2016. Il est présenté en diminution des charges de personnel sur la ligne Salaires et traitements.

L'effectif moyen salarié se ventile comme suit :

	2017	2016
<b>Effectif moyen salarié</b>	<b>17 422</b>	<b>8 947</b>
Aéroports de Paris SA	6 435	6 478
TAV Airports <sup>1</sup>	8 418	-
Groupe Hub Safe <sup>2</sup>	1 603	1 498
Groupe Hub One	456	448
Groupe ADP Ingénierie	392	412
Média Aéroports de Paris	59	60
Groupe ADP International	59	51

<sup>1</sup> Effectif moyen depuis la prise de contrôle de TAV Airports (cf. note 2). Si l'opération avait eu lieu le 1<sup>er</sup> janvier, l'effectif moyen annuel aurait été de 16 836.

<sup>2</sup> Effectif moyen sur 9 mois suite à la cession du sous-groupe Hub Safe fin septembre (cf. note 2).

## 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.

Dans le cas de TAV Airports dont les indemnités de fin de carrière représentent 4 % des engagements du Groupe, le calcul des indemnités forfaitaires pour les salariés rattachés à des entités opérant en Turquie est effectué conformément à la législation du travail en vigueur en Turquie. Ces indemnités s'adressent aux salariés ayant au moins un an d'ancienneté, dont l'emploi a pris fin sans motif, faisant valoir leur droit à la retraite, en cas d'appel au service militaire ou décès. Ces paiements sont calculés sur la base d'une rémunération maximale de 30 jours (soit 4 732 livres turques au 31 décembre 2017 (équivalent à 1 048 euros) vs 4 297 livres turques au 31 décembre 2016 (équivalent à 1 158 euros)) par année d'emploi au taux de rémunération applicable à la date de retraite ou de cessation d'emploi.

#### 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 notamment de la gestion des paiements des rentes. Ainsi,

Aéroports de Paris SA remplit ses obligations au regard de l'Ordonnance n° 2015-839 du 9 juillet 2015 portant sur la sécurisation des rentes de régimes tels définis par l'article L. 137-11 du Code de la Sécurité sociale.

Par ailleurs, 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 1<sup>er</sup> janvier 2013) pour les autres régimes. Le risque principal sur ces régimes L. 137-11 existants chez Aéroports de Paris SA serait la mise en œuvre de la transposition de la Directive Européenne 2014/50/UE du 16 avril 2014 sur l'acquisition et la préservation des droits à retraite supplémentaire pour les travailleurs au sein des états membres de l'Union européenne ; cette transposition – attendue en mai 2018 au plus tard – conduirait à une hausse significative de 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 Escalier 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 anticipé). 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 anticipé). 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 :

(en millions d'euros)	Avantages postérieurs à l'emploi				Autres avantages à long terme	Total au 31/12/2017	Total au 31/12/2016
	IFC	Couverture santé	Retraites supplémentaires	PARDA	Médailles d'honneur et du travail		
Valeur actualisée de l'engagement à l'ouverture	322	67	70	10	1	470	444
Variation du périmètre de consolidation	18	-	-	-	-	18	-
Autres variations	(2)	-	-	-	-	(2)	-
Droits acquis au cours de la période	20	-	3	2	-	25	21
Actualisation de l'engagement	6	1	1	-	-	8	9
Écarts actuariels de la période <sup>1</sup>	(2)	(16)	4	(2)	1	(15)	12
Prestations servies	(14)	(3)	(4)	-	(0)	(21)	(16)
Réduction de régimes	(15)	-	-	-	-	(15)	-
<b>Valeur actualisée de l'engagement à la clôture</b>	<b>333</b>	<b>49</b>	<b>74</b>	<b>10</b>	<b>2</b>	<b>468</b>	<b>470</b>
Valeur de marché des actifs du régime à l'ouverture	-	-	(1)	-	-	(1)	(2)
Cotisations versées	-	-	(3)	-	-	(3)	(3)
Prestations servies	-	-	4	-	-	4	4
<b>Valeur de marché des actifs du régime à la clôture</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>(1)</b>
Engagement à la clôture non financé	333	49	74	10	2	468	469
<b>Passifs comptabilisés au bilan à la clôture</b>	<b>333</b>	<b>49</b>	<b>74</b>	<b>10</b>	<b>2</b>	<b>468</b>	<b>469</b>
Coût financier de l'actualisation de l'engagement	6	1	1	-	-	8	9
Coût des services rendus au cours de la période	20	-	3	2	-	25	21
Réduction de régimes	(15)	-	-	-	-	(15)	-
<b>Charge de la période</b>	<b>11</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>-</b>	<b>18</b>	<b>30</b>
Passifs comptabilisés au bilan à l'ouverture	322	67	69	10	1	469	442
Charge de la période	11	1	4	2	-	18	30
Impacts en autres éléments du résultat global	(2)	(16)	4	(2)	1	(15)	12
Variation du périmètre de consolidation	18	-	-	-	-	18	-
Autres variations	(2)	-	-	-	-	(2)	-
Prestations et cotisations directement versées	(14)	(3)	(3)	-	-	(20)	(15)
<b>Passifs comptabilisés au bilan à la clôture</b>	<b>333</b>	<b>49</b>	<b>74</b>	<b>10</b>	<b>2</b>	<b>468</b>	<b>469</b>

<sup>1</sup> Le total de gains actuariels générés sur l'engagement pour 19 millions d'euros est dû aux gains engendrés par le changement des hypothèses financières (- 13 millions d'euros) essentiellement dus à la baisse de la dérive médicale et les gains d'expérience (- 15 millions d'euros), compensés pour partie par les pertes dues aux changements d'hypothèses démographiques (+ 7 millions d'euros). La cession d'Hub Safe à fin septembre 2017 a engendré une sortie de périmètre pour 5 millions d'euros.

Les flux expliquant la variation de la provision sont les suivants :

<i>(en millions d'euros)</i>	<b>Dettes actuarielles</b>	<b>Juste valeur des actifs de couverture</b>	<b>Dettes actuarielles nettes</b>
<b>Au 01/01/2016</b>	<b>444</b>	<b>(2)</b>	<b>442</b>
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
<b>Au 31/12/2016</b>	<b>470</b>	<b>(1)</b>	<b>469</b>
Variation de périmètre	18	-	18
Autres variations	(2)	-	(2)
Droits acquis au cours de l'exercice	25	-	25
Effet de l'actualisation	8	-	8
Écarts actuariels de la période	(15)	-	(15)
Réductions/Transferts de régimes	(15)	-	(15)
Flux de trésorerie :			
♦ Paiements aux bénéficiaires	(21)	-	(21)
♦ Cotisations versées	-	(3)	(3)
♦ Paiements reçus de tiers	-	4	4
<b>AU 31/12/2017</b>	<b>468</b>	<b>-</b>	<b>468</b>

### 5.2.3 Hypothèses de calcul

Les principales hypothèses actuarielles retenues sont les suivantes :

<i>Au 31/12/2017</i>	<b>France</b>	<b>Turquie</b>
Taux d'actualisation/Taux de rendement attendu des actifs du régime	1,50 %	4,19 %
Taux d'inflation	1,75 %	6 %
Taux d'augmentation des salaires (inflation incluse)	1,75 %-3,55 %	6 %
Hausse future des dépenses de santé	2,50 %	8,19 %
Âge moyen de départ en retraite	62-65 ans	51-52 ans

Pour les taux utilisés en France :

Le taux utilisé pour l'actualisation de l'engagement est représentatif du taux de rendement des obligations en euros de première catégorie d'une maturité comparable à la durée des engagements mesurés (durée moyenne de 12,0 ans).

Les hypothèses de mortalité utilisées sont celles définies par :

- ♦ les tables de mortalité hommes/femmes INSEE prospective 2007-2060 sur la période d'activité des bénéficiaires ; et
- ♦ les tables générationnelles hommes/femmes TGH05/TGF05 sur la phase de rentes.

Le tableau ci-après présente la sensibilité de l'engagement aux principales hypothèses actuarielles :

<i>(en millions d'euros)</i>	<b>Hypothèse basse</b>	<b>Impact sur la valeur actualisée de l'engagement au 31/12/2017</b>	<b>Hypothèse haute</b>	<b>Impact sur la valeur actualisée de l'engagement au 31/12/2017</b>
Dérive des coûts médicaux	- 1,00 %	(5)	1,00 %	5
Taux d'actualisation/Taux de rendement attendu des actifs du régime	- 0,50 %	32	0,50 %	(29)
Taux de mortalité	- 1 an	4	+ 1 an	(4)
Taux d'augmentation des salaires (inflation incluse)	- 0,50 %	(19)	- 0,50 %	20

Sur la base de l'engagement social des IFC (régime concerné) au 31 décembre 2017, une baisse de 100Bp du taux de charges patronales aurait un impact capitaux propres de 2,3 millions d'euros.

### 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)	2017	2016
<b>Provisions au 1<sup>er</sup> janvier</b>	<b>469</b>	<b>442</b>
<b>Augmentations</b>	<b>56</b>	<b>42</b>
Dotations d'exploitation	25	21
Dotations financières	8	9
Reconnaissance de gains actuariels nets	-	12
Augmentation liée aux variations de périmètre	23	-
<b>Diminutions</b>	<b>(57)</b>	<b>(15)</b>
Provisions utilisées	(20)	(15)
Reconnaissance de gains actuariels nets	(15)	-
Réduction de régimes	(15)	-
Diminution liée aux variations de périmètre	(5)	-
Autres variations	(2)	-
<b>Provisions au 31 décembre</b>	<b>468</b>	<b>469</b>
Part non courante	458	452
Part courante	10	17

#### 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 2017 ne présente pas de caractère significatif.

## NOTE 6 IMMOBILISATIONS INCORPORELLES, CORPORELLES ET DE PLACEMENT

### 6.1 Immobilisations incorporelles

Les immobilisations incorporelles comprennent :

- ◆ les droits d'opérer les aéroports en concession (cf. note 6.1.1) ;
- ◆ les écarts d'acquisition comptabilisés lors d'un regroupement d'entreprises conformément aux principes exposés dans la note 3 ;
- ◆ les brevets et licences ;
- ◆ les relations contractuelles ;
- ◆ 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.

Les autres immobilisations incorporelles sont principalement constituées de l'actif incorporel relatif à la concession d'Istanbul Atatürk (cf. paragraphe ci-dessous) et des relations contractuelles reconnus dans le cadre de l'exercice d'identification et d'évaluation des actifs et passifs identifiables du groupe TAV Airports.

Logiciels	4 à 10 ans
Brevets et licences	4 à 10 ans
Droits d'usage	15 ans
Droits d'opérer les aéroports en concession <sup>1</sup>	Durée de la concession

<sup>1</sup> Cf. note 6.1.1



Les immobilisations incorporelles sont amorties selon le mode linéaire ou selon le trafic estimé, en fonction des durées d'utilisation estimées :

**Contrat d'exploitation de l'aéroport d'Istanbul Atatürk :** TAV Istanbul ayant le contrôle sur une part significative des revenus et des tarifs, le Groupe estime que le contrat d'exploitation de l'aéroport d'Istanbul Atatürk, qui se termine en janvier 2021, n'entre pas dans le champ d'application de l'interprétation IFRIC 12. Le Groupe a comptabilisé une immobilisation incorporelle résultant du droit de percevoir une rémunération auprès des usagers de l'aéroport d'Istanbul Atatürk. Ce droit à percevoir une rémunération a été évalué à sa juste valeur lors de la comptabilisation initiale.

Par ailleurs, les coûts associés au contrat comprennent les loyers dus pour l'exploitation de la concession et les dépenses visant à renforcer et améliorer les infrastructures du terminal domestique d'Atatürk. TAV Istanbul a payé d'avance certains loyers dont les montants comptabilisés à l'actif (cf. note 4.7) sont reconnus sur la durée couverte par les loyers de concession payés d'avance. Les dépenses engagées par TAV Istanbul pour l'amélioration des infrastructures du terminal domestique sont également comptabilisées à l'actif (cf. note 6.2) et amorties sur la durée du contrat.

Les immobilisations incorporelles se détaillent comme suit :

(en millions d'euros)	Écarts d'acquisition	Droit d'opérer les aéroports en concession <sup>1</sup>	Logiciels	Autres	Immobilisations en cours, avances et acomptes	Total
Valeur brute	25	-	264	4	23	316
Cumul des amortissements et dépréciations	(7)	-	(197)	(2)	-	(206)
<b>Valeur nette au 01/01/2017</b>	<b>18</b>	<b>-</b>	<b>67</b>	<b>2</b>	<b>23</b>	<b>110</b>
Investissements	-	2	2	-	27	31
Variation des avances et acomptes	-	-	28	-	(21)	7
Amortissements et dépréciations	-	(46)	(24)	(72)	-	(142)
Variations de périmètre	113	2 031	6	659	-	2 809
Écarts de conversion	-	(7)	-	-	-	(7)
<b>Valeur nette au 31/12/2017</b>	<b>131</b>	<b>1 980</b>	<b>79</b>	<b>589</b>	<b>29</b>	<b>2 808</b>
Valeur brute	138	2 021	315	690	29	3 193
Cumul des amortissements et dépréciations	(7)	(41)	(236)	(102)	-	(386)

<sup>1</sup> Cf. note 6.2

Les écarts d'acquisition résiduels au 31 décembre 2017 concernent principalement :

- ◆ TAV Airports pour 113 millions d'euros ;
- ◆ ADP Immobilier Tertiaire pour 7 millions d'euros ;
- ◆ Hub One Mobility 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 incorporelles.

Au 31 décembre 2017, il n'existe pas d'indice de perte de valeur de l'actif incorporel relatif au contrat d'exploitation de l'aéroport d'Istanbul Atatürk. Par ailleurs, 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 sa filiale TAV Istanbul (détenue à 100 %) ont été officiellement informées par l'autorité de l'Aviation civile turque (Devlet Hava Meydanları İşletmesi ou DHMI) que TAV Istanbul sera indemnisée du manque à gagner qu'elle pourrait subir entre la date d'ouverture de ce nouvel aéroport et la date de fin du contrat de bail actuel. Les modalités pratiques de détermination de cette indemnité feront l'objet d'une négociation avec le DHMI qui devrait s'ouvrir en 2018.

## 6.1.1 Droit d'opérer les aéroports en concession

Selon les dispositions de l'interprétation IFRIC 12 « Accords de concessions de services », le concessionnaire exerce une double activité :

- ◆ une activité de constructeur au titre de ses obligations de conception, de construction et de financement des nouvelles infrastructures qu'il remet au concédant : le chiffre d'affaires est reconnu à l'avancement conformément à la norme IAS 11 ;
- ◆ une activité d'exploitation et de maintenance des ouvrages concédés : le chiffre d'affaires est reconnu conformément à la norme IAS 18.

En contrepartie de ces activités, le concessionnaire reçoit une rémunération :

**Soit de la part des usagers - modèle de l'actif incorporel :** Le groupe comptabilise une immobilisation incorporelle résultant d'un contrat de concession de services dans la mesure où il reçoit un droit (une licence) de facturer les usagers du service public. Dans ce modèle, le droit à percevoir une rémunération est comptabilisé au bilan en immobilisation incorporelle et évalué à sa juste valeur lors de la comptabilisation initiale. Ce droit correspond à la juste valeur de l'ouvrage concédé. À la suite de la comptabilisation initiale, l'actif incorporel est évalué au coût diminué de l'amortissement et des pertes de valeur cumulés.

La durée d'utilité estimée d'une immobilisation incorporelle dans un accord de concession de services est la période à partir de laquelle le groupe peut facturer aux usagers l'utilisation de l'infrastructure jusqu'à la fin de la période de concession. L'amortissement du droit d'exploiter

l'aéroport est calculé selon la méthode de l'unité de production sur la base du nombre de passagers pour tous les aéroports en concession sauf pour les aéroports de Monastir et Enfidha pour lesquels les amortissements sont calculés linéairement sur la durée de la concession, les prévisions de trafic ne pouvant être estimées de manière fiable.

**Soit de la part du concédant - modèle de la créance financière :** Le groupe dispose d'un droit contractuel inconditionnel à recevoir des paiements de la part du concédant, indépendamment de la fréquentation de l'aéroport par les usagers. Dans ce modèle, les prestations du concessionnaire donnent lieu à la constatation d'une créance financière à l'actif de son bilan portant intérêt. Au bilan, ces créances financières sont classées dans la catégorie des « Autres actifs financiers » et sont initialement comptabilisées pour un montant correspondant à leur juste valeur. Par la suite, les créances sont comptabilisées au coût amorti et recouvrées en fonction des loyers perçus du concédant. Le produit calculé sur la base du taux d'intérêt effectif est comptabilisé en produits opérationnels.

Le groupe applique le modèle de la créance financière au contrat de concession signé entre TAV Esenboğa et la Direction générale de l'aviation civile turque (Devlet Hava Meydanları İşletmesi ou DHMI) et dont la date de fin est en mai 2023. La créance financière a été initialement comptabilisée à sa juste valeur. Au 31 décembre 2017, la part courante de cette créance financière s'élève à 21 millions d'euros (cf. note 4.4) et la part non courante s'élève à 97 millions d'euros (cf. note 9.6).

L'évolution des droits d'opérer les aéroports se détaille comme suit :

(en millions d'euros)	Izmir Adnan Menderes International Airport	Tbilissi et Batumi International Airport	Monastir et Enfidha International Airport	Skopje et Ohrid International Airport	Milas- Bodrum Airport	Autres	Total
Date de fin de contrat	Décembre 2032	Février 2027 et août 2027	Mai 2047	Mars 2030	Décembre 2035		
<b>Valeur nette à la date d'acquisition</b>	<b>619</b>	<b>381</b>	<b>418</b>	<b>105</b>	<b>4w44</b>	<b>64</b>	<b>2 031</b>
Variation	-	2	-	-	-	-	2
Amortissements et dépréciations	(11)	(15)	(7)	(4)	(6)	(3)	(46)
Écarts de conversion	-	(7)	-	-	-	-	(7)
<b>Valeur nette au 31/12/2017</b>	<b>608</b>	<b>361</b>	<b>411</b>	<b>101</b>	<b>438</b>	<b>61</b>	<b>1 980</b>
Valeur brute	619	371	418	105	444	64	2 021
Cumul des amortissements et dépréciations	(11)	(10)	(7)	(4)	(6)	(3)	(41)

Les principales caractéristiques des contrats de concession exploités par les filiales contrôlées par TAV Airports sont les suivantes :

- ◆ la loi tarifaire est définie dans les contrats de concession et l'augmentation des tarifs est sujette à validation du concédant ;
- ◆ les usagers et les compagnies aériennes sont à l'origine de la rémunération des contrats ;
- ◆ aucune subvention ou garantie du concédant n'est prévue dans les contrats ;
- ◆ les infrastructures sont rendues au concédant en fin de concession sans indemnité.

Les contrats de concessions et BOT et BTO (BOT : *Built, Operate and Transfer* = Construire, Exploiter et Transférer et BTO : *Built, Transfer and Operate* = Construire, Transférer et Exploiter) opérés par TAV Airports regroupent les activités suivantes :

- ◆ **L'exploitation des terminaux** qui comprend les services aux passagers, la mise à disposition des passerelles, des comptoirs d'enregistrement et la gestion des voies de circulation et des aires de stationnement des aéronefs. Des redevances sont facturées à chaque compagnie aérienne sur la base du nombre de passagers qui utilisent les infrastructures, du nombre d'aéronefs utilisant les passerelles et les pistes et sur le nombre de comptoirs d'enregistrement utilisés par les compagnies aériennes.

- ◆ **L'activité Duty free** – TAV Airports a le droit de gérer les opérations de Duty free dans les terminaux que les sociétés du Groupe exploitent. Les ventes de Duty free sont disponibles pour les passagers à l'arrivée et au départ. Cette activité est sous-traitée à une *joint-venture* du Groupe (ATU) ou à des sociétés externes en échange de la facturation d'une redevance basée sur le chiffre d'affaires des boutiques.
- ◆ **Services de restauration et hôteliers** – TAV Airports a le droit d'opérer les services de restauration pour les passagers ou le personnel dans les terminaux que les sociétés du groupe exploitent. Le groupe sous-traite certains de ces services à des sociétés externes en échange de la facturation d'une redevance basée sur le chiffre d'affaires.
- ◆ **Immobilier en aérogare** – En tant que bailleur, TAV Airports loue des espaces dans les terminaux, principalement des bureaux aux compagnies aériennes pour la vente de tickets et aux banques.
- ◆ **Assistance en escale** – TAV Airports a le droit d'effectuer toutes les opérations d'assistance en escale pour les vols intérieurs et internationaux conformément à la licence délivrée par l'aviation civile (assistance passagers, opérations en pistes, rampe d'accès, cargo...).

Autres activités opérées par TAV Airports dans le cadre des concessions : sécurité au sein des terminaux domestiques, parkings et services de bus, développement de logiciels et systèmes informatiques, salons, services de taxi aux compagnies...

## Test de perte de valeur

Suite à l'identification d'indicateurs de perte de valeur (cf. note 6.4 « Pertes de valeur des immobilisations incorporelles, corporelles et des immeubles de placement ») sur les droits d'opérer les aéroports de Milas-Bodrum et Monastir et Enfidha International, notamment du fait d'une baisse du trafic, des tests de perte de valeur ont été réalisés au 31 décembre 2017.

### ◆ Milas-Bodrum Airport :

- ◆ Présentation des hypothèses clés du test de pertes de valeur.  
La valeur d'utilité du droit d'opérer l'aéroport de Milas-Bodrum a été déterminée à partir du *business plan*, préparé par le management

de TAV Milas-Bodrum, sur la durée résiduelle de la concession (décembre 2035). La croissance prévue au *business plan* est liée à la croissance du trafic et du chiffre d'affaires des commerces par passager. Les taux d'actualisation appliqués aux flux de trésorerie correspondent au coût du capital (WACC) de la société et s'élèvent en moyenne à 9,0 % sur la période de projection.

- ◆ Résultats du test de pertes de valeur.  
Sur la base de ce test, aucune perte de valeur n'a été comptabilisée.
- ◆ Analyses de sensibilité.  
Une hausse du taux sans risque de + 1 % se traduirait par une perte de valeur de 7 millions d'euros.

### ◆ Monastir et Enfidha International Airport :

- ◆ Présentation des hypothèses clés du test de pertes de valeur.  
La valeur d'utilité du droit d'opérer les aéroports de Monastir et Enfidha International était déterminée à partir du *business plan*, préparé par le management de TAV Tunisia, sur la durée résiduelle de la concession (mai 2047). Et sur la base d'une hypothèse de restructuration de la dette mi-2019, correspondant à la fin de la période de moratoire. Les taux d'actualisation appliqués aux flux de trésorerie correspondent au coût du capital (WACC) de la société et s'élèvent en moyenne à 9,6 % sur la période de projection.
- ◆ Résultats du test de pertes de valeur.
- ◆ Sur la base des prévisions de trafic et du *business plan*, la valeur recouvrable est supérieure à la valeur comptable et aucune perte de valeur n'a été comptabilisée au 31 décembre 2017.
- ◆ Analyses de sensibilité.  
Une diminution de - 5 % du trafic et une hausse du taux d'actualisation de + 1 % se traduiraient par une perte de valeur de 11 millions d'euros.

## 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 1<sup>er</sup> janvier 2009, les coûts d'emprunt sont capitalisés au titre des actifs éligibles en application de la norme IAS 23.

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.

Dans le cadre du CRE 2016-2020 signé avec l'État, le Groupe poursuit un programme d'investissements sur le périmètre régulé (voir la note 4.2.1 « Chiffre d'affaires – Secteur activités aéronautiques » qui définit le périmètre dit « régulé »), qui doit répondre à la fois à la mise en œuvre effective d'une enveloppe d'investissements de 2 978 millions d'euros sur la période mais aussi à une contrainte de calendrier d'investissements.

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

Pour rappel, le Groupe avait 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 avaient 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, pour que celles-ci reflètent les durées d'utilisation prévues.

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	69	10 340	268	370	742	11 789
Cumul des amortissements et dépréciations	(16)	(5 085)	(185)	(232)	-	(5 518)
<b>Valeur nette au 01/01/2017</b>	<b>53</b>	<b>5 255</b>	<b>83</b>	<b>138</b>	<b>742</b>	<b>6 271</b>
Investissements	-	-	16	3	807	826
Cessions et mises hors service	-	-	(2)	-	(1)	(3)
Amortissements et dépréciations	(1)	(389)	(24)	(39)	-	(453)
Variations de périmètre	-	-	89	116	4	209
Écarts de conversion	-	-	(3)	-	(1)	(4)
Transferts en provenance (vers) d'autres rubriques	-	493	21	24	(591)	(53)
<b>Valeur nette au 31/12/2017</b>	<b>52</b>	<b>5 359</b>	<b>180</b>	<b>242</b>	<b>960</b>	<b>6 793</b>
Valeur brute	69	10 825	482	575	960	12 911
Cumul des amortissements et dépréciations	(17)	(5 466)	(302)	(333)	-	(6 118)

Le montant net des transferts en provenance d'autres rubriques concerne principalement des reclassements d'immobilisations en cours en immobilisations corporelles. Ces reclassements portent notamment sur les mises en service suivantes :

- ◇ le nouveau siège social à Paris-Charles de Gaulle ;
- ◇ l'acquisition de la partie Nord de l'immeuble de bureaux « le Dôme » à Roissy-CDG ;
- ◇ les deux derniers postes avions de l'extension de la jetée Est du terminal Sud de Paris-Orly ;
- ◇ le nouveau Pavillon d'Honneur de Paris-Orly ;
- ◇ l'achèvement de la rénovation de la piste 4 de Paris-Orly ;
- ◇ la passerelle reliant le quartier d'affaire Cœur d'Orly au terminal Sud ;
- ◇ des équipements d'inspection des bagages de soute au standard 3 liés à la réglementation européenne, sur les deux plates-formes ;

- ◇ des portes d'embarquement complémentaires dans le Hall A du terminal Sud de Paris-Orly ;
- ◇ des aménagements du quartier Cœur d'Orly ;
- ◇ la troisième phase de la viabilisation de la zone des Avenaires à Paris-Orly ;
- ◇ des sanitaires mis au standard, sur les deux plates-formes ;
- ◇ une canalisation d'eaux pluviales, dans le cadre des travaux de mise aux normes des systèmes de gestion et de traitement des eaux polluées en période hivernale à Paris-Charles de Gaulle.

Le montant des coûts d'emprunts capitalisés au 31 décembre 2017 en application de la norme IAS 23 révisée s'élève à 10 millions d'euros, sur la base d'un taux moyen de capitalisation de 2,83 %.



## 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 au paragraphe 6.3.2, est basée sur une valeur appréciée par des cabinets indépendants d'expertise immobilière pour près de 99 % 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 98 % de ceux de Paris-Le Bourget ont également été valorisés par des experts indépendants.

Les terrains donnés en location ont été valorisés sur la base d'une approche mixte reposant sur des valorisations externes pour près de 97 % 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.

Les projets de développement (en tant qu'aménageur et/ou investisseur) sont valorisés dès lors qu'une promesse de Bail à Construction est signée sous condition suspensive. Une prime de risque est appliquée afin de prendre en compte une décote essentiellement avant l'obtention du permis de construire et pendant le délai de recours. Dans le cas des bâtiments, le bien est valorisé comme livré et loué, puis tous les coûts restants à supporter (travaux résiduels, commercialisation, franchises) sont soustraits de cette valeur.

La valorisation des réserves foncières a été réalisée en interne et résulte d'une différenciation des parcelles par destination selon quatre catégories selon leur délai de mutabilité (réserves immédiatement disponibles, sous contraintes aéronautiques, d'évolution de PLU ou mutables à court terme après démolition/dépollution). 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 la société Aéroports de Paris SA.

### 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	117	725	81	923
Cumul des amortissements et dépréciations	(54)	(370)	-	(424)
<b>Valeur nette au 01/01/2017</b>	<b>63</b>	<b>355</b>	<b>81</b>	<b>499</b>
Investissements et variation des avances et acomptes	-	-	39	39
Cessions et mise hors service	-	(63)	-	(63)
Amortissements et dépréciations	(2)	(19)	-	(21)
Transferts en provenance (vers) d'autres rubriques	2	45	(25)	22
<b>Valeur nette au 31/12/2017</b>	<b>63</b>	<b>318</b>	<b>95</b>	<b>476</b>
Valeur brute	119	563	95	777
Cumul des amortissements et dépréciations	(56)	(245)	-	(301)

### 6.3.2 Juste valeur des immeubles de placement

La juste valeur des immeubles de placement, s'élève à 2 433 millions d'euros au 31 décembre 2017 comparé à 2 349 millions d'euros au 31 décembre 2016, soit une croissance de l'ordre de 3,6 %.

Le taux de couverture des expertises externes pour la valorisation des bâtiments et des terrains loués aux tiers s'élève à 99 % de leur valeur. Ces expertises ont été menées par un groupement d'experts immobiliers indépendants composé des cabinets suivants :

- ◆ CBRE Valuation ;
- ◆ Cushman & Wakefield Valuation & Advisory ;
- ◆ Crédit Foncier Expertises.

Les experts immobiliers utilisent pour leurs évaluations (i) des données confidentielles communiquées par le Groupe (comme les états locatifs) et (ii) des hypothèses appropriées dont les principales concernent les taux d'actualisation ou de capitalisation, les valeurs locatives de marché et les avantages particuliers aux locataires.

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 sur les Aéroports d'aviation générale.

La juste valeur des bâtiments non utilisés pour les besoins propres d'Aéroports de Paris, avec leur terrain d'emprise, s'élève à 1 052 millions d'euros en hausse de 22 millions par rapport à 2016.

Cette hausse est principalement due à de nouvelles entrées telles que l'acquisition de quatre bâtiments supplémentaires de l'ensemble immobilier du Dôme, la conversion de réserves foncières en projet de développement dans le secteur hôtelier de Paris-Charles de Gaulle et un parc d'activité sur une parcelle de Paris-Orly et d'ajustement de la valeur locative de marché sur certaines zones de Paris-Orly combiné à un meilleur taux d'occupation.

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 1 219 millions d'euros, soit une hausse de 3,7 %. 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 augmente de 143 millions à 162 millions d'euros, sous l'effet d'une méthode de valorisation tenant davantage compte de leur délai de disponibilité et des contraintes éventuelles qui s'y rattachent et d'un périmètre différent (consommation foncière pour des projets en développement, préemption de surfaces pour les activités aéronautiques partiellement compensée 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 31/12/2017	Au 31/12/2016	Taux de rendement immédiat
<b>Bâtiments</b>			
Bureaux Paris-Charles de Gaulle	404	332	6,5 % - 9,0 %
Cargo Paris-Charles de Gaulle	272	358	8,0 % - 10,0 %
Hangars Paris-Charles de Gaulle	90	86	9,0 % - 13,0 %
Hôtels/commerces Paris-Orly et Charles de Gaulle	6	-	4,0 % - 6,5 %
Hangars/fret Paris-Orly	129	117	10,0 % - 20,0 %
Activité Paris-Orly et Charles de Gaulle	27	27	7,0 % - 12,0 %
Paris-Le Bourget	124	110	7,0 % - 13,0 %
<b>TOTAL DES BÂTIMENTS LOUÉS AUX EXTERNES</b>	<b>1 052</b>	<b>1 030</b>	
<b>Terrains loués</b>			
Bureaux Paris-Charles de Gaulle	95	86	6,0 % - 7,5 %
Cargo Paris-Charles de Gaulle	339	322	6,0 % - 8,0 %
Hangars Paris-Charles de Gaulle	115	115	8,0 % - 10,0 %
Hôtels/commerces Paris-Orly et Charles de Gaulle	253	262	4,0 % - 6,5 %
Hangars/fret Paris-Orly	58	55	13,0 % - 16,0 %
Logistique/activité Paris-Orly et Charles de Gaulle	218	225	6,0 % - 9,0 %
Paris-Le Bourget et AAG	141	111	5,0 % - 8,0 %
<b>TOTAL DES TERRAINS LOUÉS AUX EXTERNES</b>	<b>1 219</b>	<b>1 176</b>	
<b>TOTAL DES RÉSERVES FONCIÈRES</b>	<b>162</b>	<b>143</b>	
<b>TOTAL DES IMMEUBLES DE PLACEMENT</b>	<b>2 433</b>	<b>2 349</b>	

### 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 aéroports exploités 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 aéroport 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.

Par ailleurs, les montants comptabilisés en résultat au titre des loyers externes (hors charges refacturées) se sont élevés en 2017 à 184 millions d'euros.

## 6.4 Pertes de valeur des immobilisations incorporelles, corporelles et des immeubles de placement

Les immobilisations incorporelles, corporelles et les immeubles de placement font l'objet de tests de perte de valeur lorsque des indices de dépréciation surviennent.

Pour les immobilisations incorporelles à durée de vie indéfinie, un test est réalisé au minimum une fois par an et à chaque fois qu'un indice de perte de valeur apparaît. S'agissant des terrains, par nature non amortissables, ils sont testés pour dépréciation s'il existe un indice de perte de valeur.

Les immobilisations incorporelles, corporelles et les immeubles de placement sont testés au niveau du regroupement d'actifs pertinents (actif isolé ou Unité Génératrice de Trésorerie – UGT) déterminé conformément aux prescriptions d'IAS 36. Dans le cas où le montant recouvrable est inférieur à la valeur nette comptable, une perte de valeur est comptabilisée pour la différence entre ces deux montants. La comptabilisation d'une perte de valeur entraîne une révision de la base amortissable et éventuellement du plan d'amortissement des immobilisations concernées.

Conformément à la norme IAS 36, les critères retenus pour apprécier les indices de perte de valeur peuvent être notamment une performance inférieure aux prévisions, une diminution du trafic, une évolution significative des données de marché ou de l'environnement réglementaire ou une obsolescence ou dégradation matérielle non prévue dans le plan d'amortissement.

Les pertes de valeur relatives aux immobilisations corporelles ou incorporelles peuvent être reprises ultérieurement si la valeur recouvrable redevient plus élevée que la valeur nette comptable. La valeur de l'actif après reprise de la perte de valeur est plafonnée à la valeur comptable qui aurait été déterminée nette des amortissements si aucune perte de valeur n'avait été comptabilisée au cours des exercices antérieurs.

Le Groupe n'a pas constaté de pertes de valeur significatives sur ses immobilisations corporelles (cf. note 6.2) et incorporelles (cf. note 6.1).

## 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
<b>Situation au 31/12/2017</b>	<b>297</b>	<b>543</b>	<b>-</b>	<b>3 834</b>	<b>(97)</b>	<b>4 577</b>	<b>857</b>	<b>5 434</b>

#### 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 libéré et n'a fait l'objet d'aucune modification au cours de l'exercice 2017.

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.

Sur la période, Aéroports de Paris SA a procédé au transfert de 105 516 actions relatif au volet d'attributions d'actions gratuites du plan d'actionnariat salarié décidé en 2015. 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 11 mai 2017, la Société a procédé au cours de la période au rachat et à la vente de 346 492 actions.

Ainsi, le nombre d'actions auto-détenues qui était nul au 31 décembre 2016 est également nul au 31 décembre 2017 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 01/01/2016	Résultat global - 2016	Situation au 31/12/2016	Situation au 01/01/2017	Résultat global - 2017	Situation au 31/12/2017
Écarts de conversion	3	1	4	4	(14)	(10)
Écarts actuariels <sup>1</sup>	(84)	(10)	(94)	(94)	10	(84)
Réserve de juste valeur	-	5	5	5	(8)	(3)
<b>TOTAL</b>	<b>(81)</b>	<b>(4)</b>	<b>(85)</b>	<b>(85)</b>	<b>(12)</b>	<b>(97)</b>

<sup>1</sup> 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 :

<i>(en millions d'euros)</i>	<b>Au 31/12/2017</b>	<b>Au 31/12/2016</b>
Réserves de la société mère Aéroports de Paris :		
♦ Réserve légale	30	30
♦ Autres réserves	865	863
♦ Report à nouveau	1 102	987
Réserves consolidées	1 266	1 226
Résultat de la période (attribuable aux propriétaires de la société mère)	571	435
<b>TOTAL</b>	<b>3 834</b>	<b>3 541</b>

### 7.1.5 Dividendes versés

Les dividendes versés se sont élevés à :

- ♦ 261 millions d'euros en 2017, soit 2,64 euros par action, conformément à la 3<sup>e</sup> résolution de l'AGO du 11 mai 2017 ;
- ♦ 258 millions d'euros en 2016, soit 2,61 euros par action, conformément à la 3<sup>e</sup> résolution de l'AGO du 3 mai 2016.

### 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 2017, s'élève à 342 millions d'euros soit 3,46 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 2017, 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 6 décembre 2017 et la mise en paiement de l'acompte sur dividende au titre de 2017 est intervenue le 8 décembre 2017.

### 7.1.7 Résultat par action

Le calcul du résultat par action s'établit ainsi :

	<b>2017</b>	<b>2016</b>
Nombre moyen pondéré d'actions en circulation (hors actions propres)	98 955 790	98 932 700
Résultat net des activités poursuivies attribuables aux propriétaires de la société mère <i>(en millions d'euros)</i>	571	435
<b>Résultat de base par action <i>(en euros)</i></b>	<b>5,77</b>	<b>4,40</b>
<b>Résultat dilué par action <i>(en euros)</i></b>	<b>5,77</b>	<b>4,40</b>
Résultat de la période attribuable aux propriétaires de la société mère <i>(en millions d'euros)</i>	571	435
<b>Résultat de base par action <i>(en euros)</i></b>	<b>5,77</b>	<b>4,40</b>
<b>Résultat dilué par action <i>(en euros)</i></b>	<b>5,77</b>	<b>4,40</b>

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 4 812 au 31 décembre 2017 et 27 902 au 31 décembre 2016.

Il n'existe aucun instrument de capitaux propres à effet dilutif.

## 7.2 Intérêts minoritaires

Les intérêts minoritaires se décomposent de la manière suivante :

<i>(en millions d'euros)</i>	<b>Au 31/12/2017</b>	<b>Au 31/12/2016</b>
<b>Intérêts minoritaires</b>		
TAV Airports (Turquie)	849	-
Média Aéroport de Paris	6	6
Autres	2	1
<b>TOTAL</b>	<b>857</b>	<b>7</b>

## 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 :

<i>(en millions d'euros)</i>	Litiges	Autres provisions	2017	Litiges	Autres provisions	2016
<b>Provisions au 1<sup>er</sup> janvier</b>	<b>15</b>	<b>54</b>	<b>69</b>	<b>19</b>	<b>64</b>	<b>83</b>
<b>Augmentations</b>	<b>10</b>	<b>55</b>	<b>65</b>	<b>1</b>	<b>20</b>	<b>21</b>
◇ Dotations	3	13	16	1	20	21
◇ Dotations aux provisions pour éléments non récurrents	-	20	20	-	-	-
◇ Augmentation liée aux variations de périmètre	-	22	22	-	-	-
◇ Autres augmentations	7	-	7	-	-	-
<b>Diminutions</b>	<b>(11)</b>	<b>(34)</b>	<b>(45)</b>	<b>(5)</b>	<b>(30)</b>	<b>(35)</b>
◇ Provisions utilisées	-	(7)	(7)	(1)	(15)	(16)
◇ Provisions devenues sans objet	(11)	(7)	(18)	(4)	(15)	(19)
◇ Diminution liée aux variations de périmètre	-	(1)	(1)	-	-	-
◇ Autres diminutions	-	(19)	(19)	-	-	-
<b>Provisions à la clôture</b>	<b>14</b>	<b>75</b>	<b>89</b>	<b>15</b>	<b>54</b>	<b>69</b>
Dont						
◇ Part non courante	14	42	56	15	31	46
◇ Part courante	-	33	33	-	23	23

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 15.

### 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 dettes liées aux loyers de concessions exploitées par TAV Airports ;
- ◇ 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 31/12/2017	Au 31/12/2016
Loyers de concessions exigibles > 1 an	621	-
Subventions d'investissement	49	43
Dette liée à l'option de vente des minoritaires	18	11
Produits constatés d'avance	91	71
Autres	1	-
<b>TOTAL</b>	<b>780</b>	<b>125</b>

Les dettes liées aux loyers de concessions concernent TAV Airports au titre des concessions de TAV Milas Bodrum et TAV Ege dont les loyers de concession sont fixes tels que définis dans les contrats de concessions et ont été reconnus en contrepartie du droit d'exploiter les aéroports en concession (cf. note 6.1.1). Au 31 décembre 2017, les dettes sur loyers de concession atteignent respectivement 280 millions d'euros pour Milas Bodrum et 273 millions d'euros pour Ege (vs 347 millions d'euros pour Milas Bodrum et 314 millions pour Ege au 31 décembre 2016) (cf. note 6.1.1).

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 concernent principalement Aéroports de Paris SA et comprennent :

- ◇ la location à Air France du terminal T2G, soit 25 millions d'euros au 31 décembre 2017 (28 millions d'euros au 31 décembre 2016) ;
- ◇ le bail à construction SCI Aéroville, soit 29 millions d'euros au 31 décembre 2017 (26 millions d'euros au 31 décembre 2016).

## 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 21 % 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 4.4.

Le Groupe détermine un niveau de dépréciation qui représente son estimation des pertes encourues relatives aux créances clients et autres débiteurs ainsi qu'aux placements.

#### 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. Concernant TAV Airports, le risque de crédit sur les fonds liquides est limité puisque les contreparties sont des banques affichant des notes de crédit élevées. 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. En particulier, ADP International et TAV Airports ont accordé des engagements (nantissement d'actions, gage sur créances et nantissement de compte bancaire) dans le cadre d'emprunts bancaires contractés en vue de financer la construction et l'exploitation de certaines concessions (cf. note 14).

### 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.

## 9.3 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. À ce titre, il comprend le résultat réalisé et latent au titre des instruments dérivés de change et de taux portés par le Groupe ADP qu'ils soient ou non documentés en comptabilité de couverture. Le résultat financier intègre également la désactualisation des dettes sur loyers de concessions.

L'analyse du résultat financier s'établit ainsi respectivement en 2017 et 2016 :

(en millions d'euros)	Produits financiers	Charges financières	Résultat financier 2017
Charges brutes d'intérêt liées à l'endettement	-	(126)	(126)
Résultat des dérivés de taux	15	(15)	-
<b>Coût de l'endettement financier brut</b>	<b>15</b>	<b>(141)</b>	<b>(126)</b>
Produits de trésorerie et d'équivalents de trésorerie	9	(1)	8
<b>Coût de l'endettement financier net</b>	<b>24</b>	<b>(142)</b>	<b>(118)</b>
Produits de participations non consolidées	2	-	2
Gains et pertes nets de change	14	(40)	(26)
Dépréciations et provisions	-	(17)	(17)
Autres	7	(27)	(20)
<b>Autres produits et charges financiers</b>	<b>23</b>	<b>(84)</b>	<b>(61)</b>
<b>Charges financières nettes</b>	<b>47</b>	<b>(226)</b>	<b>(179)</b>

(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
<b>Coût de l'endettement financier brut</b>	<b>16</b>	<b>(123)</b>	<b>(107)</b>
Produits de trésorerie et d'équivalents de trésorerie	2	-	2
<b>Coût de l'endettement financier net</b>	<b>18</b>	<b>(123)</b>	<b>(105)</b>
Produits de participations non consolidées	1	-	1
Gains et pertes nets de change	5	(7)	(2)
Dépréciations et provisions	1	(8)	(7)
Autres	1	(3)	(2)
<b>Autres produits et charges financiers</b>	<b>8</b>	<b>(18)</b>	<b>(10)</b>
<b>Charges financières nettes</b>	<b>26</b>	<b>(141)</b>	<b>(115)</b>

Les gains et pertes par catégories d'instruments financiers se présentent ainsi :

(en millions d'euros)	2017	2016
<b>Produits, charges, profits et pertes sur dettes au coût amorti</b>	<b>(127)</b>	<b>(107)</b>
Charges d'intérêts sur dettes évaluées au coût amorti	(126)	(113)
Intérêts nets sur les dérivés qualifiés de couverture de flux de trésorerie	(6)	-
Intérêts nets sur les dérivés qualifiés de couverture de juste valeur	4	4
Variation de valeur des dérivés qualifiés de couverture de juste valeur	(56)	(3)
Variation de valeur des dettes financières couvertes en juste valeur	57	5
<b>Profits et pertes sur instruments financiers en juste valeur par le résultat</b>	<b>7</b>	<b>1</b>
Profits sur équivalents de trésorerie (option de juste valeur)	7	1
Résultats réalisés et latents sur les dérivés non qualifiés de couverture (dérivés de transaction)	-	-
<b>Profits et pertes sur actifs disponibles à la vente</b>	<b>(9)</b>	<b>1</b>
Plus (moins-values) de cessions	-	(1)
Dotations nettes de reprise	(9)	2
<b>Autres profits et pertes sur prêts, créances et dettes au coût amorti</b>	<b>(42)</b>	<b>(1)</b>
Gains et pertes nets de change	(27)	(1)
Autres profits nets	(15)	-
<b>Dotations financières aux provisions pour engagements sociaux</b>	<b>(8)</b>	<b>(9)</b>
Dotations financières aux provisions pour engagements sociaux	(8)	(9)
<b>TOTAL DES GAINS NETS (PERTES NETTES) RECONNUS EN RÉSULTAT</b>	<b>(179)</b>	<b>(115)</b>

## 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 31/12/2017	Part non- courante	Part courante	Au 31/12/2016	Part non courante	Part courante
Emprunts obligataires	4 179	4 179	-	3 868	3 679	189
Emprunts bancaires <sup>1</sup>	1 623	1 057	566	517	517	-
Autres emprunts et dettes assimilées	42	35	7	28	25	3
<b>Emprunts et dettes financières hors intérêts courus et dérivés</b>	<b>5 844</b>	<b>5 271</b>	<b>573</b>	<b>4 413</b>	<b>4 221</b>	<b>192</b>
Intérêts courus non échus	67	-	67	71	-	71
Instruments financiers dérivés passifs	54	49	5	20	18	2
<b>TOTAL EMPRUNTS ET DETTES FINANCIÈRES</b>	<b>5 965</b>	<b>5 320</b>	<b>645</b>	<b>4 504</b>	<b>4 239</b>	<b>265</b>

<sup>1</sup> La part courante des emprunts bancaires intègre notamment les emprunts bancaires de TAV Tunisia. N'ayant pas respecté les conventions de financement du fait de ses difficultés actuelles suite aux événements ayant eu lieu en Tunisie en 2015, les emprunts bancaires de TAV Tunisia sont présentés en dettes exigibles pour un montant de 342 millions d'euros au 31 décembre 2017.

### 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 actifs, des créances et comptes-courants sur des entreprises mises en équivalence, de la trésorerie et équivalent de trésorerie et des liquidités soumises à restriction.

Cet endettement financier net se présente ainsi à la clôture :

(en millions d'euros)	Au 31/12/2017	Part non- courante	Part courante	Au 31/12/2016	Part non courante	Part courante
<b>Emprunts et dettes financières</b>	<b>5 965</b>	<b>5 320</b>	<b>645</b>	<b>4 504</b>	<b>4 239</b>	<b>265</b>
Instruments financiers dérivés actifs	27	23	4	91	31	60
Créances et comptes-courants sur des entreprises mises en équivalence	90	51	39	58	10	48
Trésorerie et équivalents de trésorerie	1 912	-	1 912	1 657	-	1 657
Liquidités soumises à restriction <sup>1</sup>	189		189	-		-
Dette liée à l'option de vente des minoritaires	(50)	(18)	(32)	(11)	(11)	-
<b>Endettement financier net</b>	<b>3 797</b>	<b>5 264</b>	<b>(1 467)</b>	<b>2 709</b>	<b>4 209</b>	<b>(1 500)</b>
Gearing	70 %			63 %		

<sup>1</sup> Les liquidités soumises à restriction concernent TAV Airports. Certaines filiales (TAV Istanbul, TAV Esenboga, TAV Tunisia, TAV Macedonia, TAV Milas Bodrum, TAV Ege et TAV Holding - « les emprunteurs ») ont ouvert des comptes dits de « projet » ayant pour objectif de maintenir un niveau de réserve de trésorerie au service du remboursement de la dette projet ou d'éléments définis dans les accords avec les prêteurs (paiement des loyers aux DHMI, dépenses opérationnelles, impôts.).

## 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 pris en compte des couvertures de juste valeur	Valeur de la dette en coût amorti	Incidence des couvertures de juste valeur	Valeur au bilan au 31/12/2017	Juste valeur au 31/12/2017
<b>Aéroports de Paris SA</b>							
Dont Emprunts obligataires :							
ADP 2012-2019	300	2,375 %	2,476 %	299	-	299	311
ADP 2010-2020	500	3,886 %	3,95 %	494	-	494	547
ADP 2011-2021	400	4,0 %	4,064 %	399	10	409	456
ADP 2011-2022	400	3,875 %	3,985 %	398	-	398	461
ADP 2015-2023	500	1,50 %	1,524 %	499	-	499	531
ADP 2012-2024	500	3,125 %	3,252 %	496	-	496	584
ADP 2014-2025	500	1,50 %	1,609 %	494	-	494	533
ADP 2013-2028	600	2,75 %	2,846 %	593	-	593	711
ADP 2017-2027	500	1,0 %	1,036 %	497	-	497	506
Dont 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	130
Autres	37			37	-	37	40
<b>TAV Tunisia</b>							
Prêts bancaires 2022-2028	342	Eur 6M + marge	Eur 6M + marge	342		342	389
<b>TAV Ege</b>							
Prêt bancaire 2028	231	EUR 6M + 5,50 %	EUR 6M + 5,50 %	231		231	322
<b>TAV Milas Bodrum</b>							
Prêt bancaire 2031	146	EUR 6M + 4,50 %	EUR 6M + 4,50 %	146		146	192
<b>TAV Istanbul</b>							
Prêt bancaire 2018	138	1,40 % - 1,60 %	1,40 % - 1,60 %	138		138	139
<b>TAV Esenboga</b>							
Prêt bancaire 2021	59	EUR 6M + 2,35 %	EUR 6M + 2,35 %	59		59	62
<b>TAV Macedonia</b>							
Prêt bancaire 2025	58	EUR 6M + 4,95 %	EUR 6M + 4,95 %	58		58	70
<b>TAV Gazipasa</b>							
Prêts bancaires 2018-2020	49	3,9 %- 4,6 %	3,9 %- 4,6 %	49		49	53
<b>Autres filiales de TAV Airports</b>							
Prêts bancaires	81			81		81	87
<b>TOTAL</b>	<b>5 821</b>			<b>5 790</b>	<b>10</b>	<b>5 800</b>	<b>6 475</b>

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'intérêt 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 présenté 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 comptabilisée 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 opérants 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, évalué par actualisation du différentiel de cash-flow futur 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 du 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

(en millions d'euros)	Au 31/12/2017	Ventilation par catégories d'instruments financiers						
		Juste valeur		Actifs disponibles à la vente	Prêts et créances	Dettes au coût amorti	Instruments dérivés de couverture	
		Option JV <sup>1</sup>	Trading <sup>2</sup>				de juste valeur	de flux futurs
Autres actifs financiers non courants	376	-	23	29	323	-	-	-
Clients et comptes rattachés	641	-	-	-	641	-	-	-
Autres créances <sup>3</sup>	161	-	-	-	161	-	-	-
Autres actifs financiers courants	248	-	4	-	244	-	-	-
Trésorerie et équivalents de trésorerie	1 912	1 912	-	-	-	-	-	-
<b>TOTAL DES ACTIFS FINANCIERS</b>	<b>3 338</b>	<b>1 912</b>	<b>27</b>	<b>29</b>	<b>1 369</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
Emprunts et dettes financières à long terme	5 320	-	13	-	-	5 271	-	36
Fournisseurs et comptes rattachés	422	-	-	-	-	422	-	-
Autres dettes <sup>3</sup>	1 161	-	-	-	-	1 161	-	-
Emprunts et dettes financières à court terme	645	-	5	-	-	640	-	-
<b>TOTAL DES PASSIFS FINANCIERS</b>	<b>7 548</b>	<b>-</b>	<b>18</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>7 494</b>	<b>-</b>	<b>36</b>

<sup>1</sup> Désignés comme tel à l'origine<sup>2</sup> Désignés comme détenus à des fins de transaction<sup>3</sup> Les autres créances et autres dettes excluent tous les comptes qui ne constituent pas, au sens d'IAS 32, des droits et obligations contractuelles, tels que les créances et dettes fiscales et sociales.

(en millions d'euros)	Au 31/12/2016	Ventilation par catégories d'instruments financiers						
		Juste valeur		Actifs disponibles à la vente	Prêts et créances	Dettes au coût amorti	Instruments dérivés de couverture	
		Option JV <sup>1</sup>	Trading <sup>2</sup>				de juste valeur	de flux futurs
Autres actifs financiers non courants	125	-	31	19	75	-	-	-
Clients et comptes rattachés	548	-	-	-	548	-	-	-
Autres créances <sup>3</sup>	41	-	-	-	41	-	-	-
Autres actifs financiers courants	129	-	4	-	69	-	56	-
Trésorerie et équivalents de trésorerie	1 657	1 657	-	-	-	-	-	-
<b>TOTAL DES ACTIFS FINANCIERS</b>	<b>2 500</b>	<b>1 657</b>	<b>35</b>	<b>19</b>	<b>733</b>	<b>-</b>	<b>56</b>	<b>-</b>
Emprunts et dettes financières à long terme	4 239	-	18	-	-	4 221	-	-
Fournisseurs et comptes rattachés	472	-	-	-	-	472	-	-
Autres dettes <sup>3</sup>	250	-	-	-	-	250	-	-
Emprunts et dettes financières à court terme	265	-	2	-	-	263	-	-
<b>TOTAL DES PASSIFS FINANCIERS</b>	<b>5 226</b>	<b>-</b>	<b>20</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>5 206</b>	<b>-</b>	<b>-</b>

<sup>1</sup> Désignés comme tel à l'origine<sup>2</sup> Désignés comme détenus à des fins de transaction<sup>3</sup> Les autres créances et autres dettes excluent tous les comptes qui ne constituent pas, au sens d'IAS 32, des droits et obligations contractuelles, tels que les créances et dettes fiscales et sociales.

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 2017 et son impact est jugé non significatif.

## 9.5.2 Hiérarchie des justes valeurs

### Hiérarchie des justes valeurs

La norme IFRS 13 « Évaluations 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 2017 et 2016 :

(en millions d'euros)	Au 31/12/2017		Niveau 1 Prix cotés sur des marchés actifs	Niveau 2 Prix basés sur des données observables	Niveau 3 Prix basés sur des données non observables
	Valeur au bilan	Juste valeur			
<b>Actif</b>					
Actifs disponibles à la vente	29	29	-	29	-
Prêts et créances hors créances de location financement bailleur	420	417	-	417	-
Clients et comptes rattachés	641	641	-	641	-
Instruments dérivés	27	27	-	27	-
Trésorerie et équivalents de trésorerie	1 912	1 912	1 912	-	-
<b>Passif</b>					
Emprunts obligataires	4 179	4 640	-	4 640	-
Emprunts bancaires	1 623	1 835	-	1 835	-
Autres emprunts et dettes assimilées	42	42	-	42	-
Intérêts sur emprunts	67	67	-	67	-
Instruments dérivés	54	54	-	54	-
Autres passifs non courants	780	743	-	743	-
Autres dettes et produits constatés d'avance	724	724	-	724	-

(en millions d'euros)	Au 31/12/2016		Niveau 1 Prix cotés sur des marchés actifs	Niveau 2 Prix basés sur des données observables	Niveau 3 Prix basés sur des données non observables
	Valeur au bilan	Juste valeur			
<b>Actif</b>					
Actifs disponibles à la vente	19	19	-	19	-
Prêts et créances hors créances de location financement bailleur	120	120	-	120	-
Clients et comptes rattachés	548	548	-	548	-
Instruments dérivés	91	91	-	91	-
Trésorerie et équivalents de trésorerie	1 657	1 657	1 657	-	-
<b>Passif</b>					
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	-
Autres passifs non courants	125	125	-	125	-
Autres dettes et produits constatés d'avance	456	456	-	456	-

### 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'intérêt (*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 calculé 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 :

(en millions d'euros)	Au 31/12/2017			Au 31/12/2016		
	Avant couverture	Après couverture	%	Avant couverture	Après couverture	%
Taux fixe	4 578	4 991	84 %	4 003	3 814	85 %
Taux variable	1 333	920	16 %	481	670	15 %
<b>Emprunts et dettes financières hors dérivés</b>	<b>5 911</b>	<b>5 911</b>	<b>100 %</b>	<b>4 484</b>	<b>4 484</b>	<b>100 %</b>

Au 31 décembre 2017, le Groupe détient des instruments financiers dérivés de taux et de change (*swaps*) pour une juste valeur de 27 millions d'euros

figurant à l'actif dans les autres actifs financiers et 54 millions d'euros figurant au passif dans les emprunts et dettes financières.

Les montants notionnels des dérivés qualifiés s'analysent ainsi :

(en millions d'euros)	Échéances inférieures à 1 an	Échéances entre 1 et 5 ans	Échéances supérieures à 5 ans	Au 31/12/2017	Juste valeur
Dérivés qualifiés de couverture de flux de trésorerie	-	59	339	398	(36)
Dérivés non qualifiés de couverture		400	-	400	11
Dérivés de change non qualifiés de couverture	30		-	30	(2)
<b>TOTAL</b>	<b>-</b>	<b>459</b>	<b>339</b>	<b>798</b>	<b>(27)</b>

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 2017 n'entraînerait pas de hausse significative de la juste valeur des dérivés.

#### RISQUES DE CHANGE

Compte tenu de la prise de contrôle du Groupe TAV Airports au 1er juillet (cf. note 2), le Groupe est désormais exposé au risque de change. TAV Airports convertit ses états financiers dans une devise autre que sa monnaie fonctionnelle, de ce fait le principal risque de change concerne les variations de valeurs de l'euro par rapport à la livre turque (TRY) et au dollar américain. Les monnaies dans lesquelles les transactions sont essentiellement libellées sont l'euro, la livre turque, le dollar américain, ainsi que quelques devises du golfe persique liées au dollar américain par une parité fixe, telles que le rial saoudien, le dirham des Émirats arabes unis et le rial omanais.

Afin de réduire son exposition aux variations de change, le Groupe a mis en place une politique de couverture consistant à :

- ◇ mettre en place des instruments dérivés ;
- ◇ neutraliser au maximum le risque de change en réduisant le solde des recettes et des dépenses dans ces monnaies ;
- ◇ procéder, le cas échéant, à des ventes à terme partielles de dollars pour les soldes résiduels.

La répartition des actifs et passifs financiers par devises est la suivante :

(en millions d'euros)	Au 31/12/2017	Euro	TRY	USD	AED	JOD	Autres devises
Autres actifs financiers non courants	376	312	1	61	-	-	2
Clients et comptes rattachés	641	516	39	33	6	5	42
Autres créances <sup>1</sup>	161	60	7	91	-	-	3
Autres actifs financiers courants	248	225	6	7	2	-	8
Trésorerie et équivalents de trésorerie	1 912	1 630	20	237	1	6	18
<b>TOTAL DES ACTIFS FINANCIERS</b>	<b>3 338</b>	<b>2 743</b>	<b>73</b>	<b>429</b>	<b>9</b>	<b>11</b>	<b>73</b>
Emprunts et dettes financières à long terme	5 320	5 302	-	17	-	-	1
Fournisseurs et comptes rattachés	422	379	19	3	8	-	13
Autres dettes <sup>11</sup>	1 161	1 103	50	3	1	-	4
Emprunts et dettes financières à court terme	645	639	4	2	-	-	-
<b>TOTAL DES PASSIFS FINANCIERS</b>	<b>7 548</b>	<b>7 423</b>	<b>73</b>	<b>25</b>	<b>9</b>	<b>-</b>	<b>18</b>

<sup>1</sup> 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) et le rial saoudien (SAR).

Concernant l'exposition de TAV Airports au risque de change, une appréciation/dépréciation des devises par rapport à l'euro de 10 % aurait un impact positif/négatif de 28 millions d'euros sur le résultat avant impôt.

Les cours de change utilisés pour la conversion des états financiers des filiales, coentreprises et entreprises associées étrangères sont les suivants :

	Au 31/12/2017		Au 31/12/2016	
	Cours de clôture	Cours moyen	Cours de clôture	Cours moyen
Dollar des États-Unis (USD)	0,83731	0,88704	0,95648	0,90380
Peso mexicain (MXN)	0,04247	0,04698	0,04637	0,04844
Nouvelle Livre turque (TRY)	0,22157	0,24350	0,27223	0,29948
Dinar jordanien (JOD)	1,17925	1,25082	1,35099	1,27540
Dinar libyen (LYD)	0,61595	0,63232	0,66379	0,66111
Dirham marocain (MAD)	0,08952	0,09130	0,09414	0,09216
Kuna croate (HRK)	0,13388	0,13396	0,13243	0,13275
Yuan chinois (CNY)	0,12811	0,13120	0,13756	0,13608
Peso chilien (CLP)	0,00136	0,00137	0,00142	0,00134
Ariary (MGA)	0,00026	0,00028	0,00029	0,00028
Roupie mauricienne (MUR)	0,02483	0,02569	0,02661	0,02543



## 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 (échanciers des dettes, engagements hors bilan, clauses de remboursement anticipé) ;

Les échanciers des passifs financiers sont présentés ci-dessous. Les engagements hors bilan sont présentés en note 14.

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 31/12/2017	Au 31/12/2017	0 - 1 an	1 - 5 ans	Plus de 5 ans
Emprunts obligataires	4 179	4 200	-	1 600	2 600
Emprunts bancaires	1 623	1 619	319	795	505
Dépôts et cautionnements reçus	18	18	2	-	16
Autres emprunts et dettes assimilées	22	22	4	8	10
Intérêts sur emprunts	67	915	149	489	277
Concours bancaires courants	2	2	2	-	-
<b>Emprunts et dettes financières hors dérivés</b>	<b>5 911</b>	<b>6 776</b>	<b>476</b>	<b>2 892</b>	<b>3 408</b>
Fournisseurs et comptes rattachés	422	422	422	-	-
Autres dettes <sup>1</sup>	1 161	1 159	437	243	479
<b>Dettes en coût amorti</b>	<b>7 494</b>	<b>8 357</b>	<b>1 335</b>	<b>3 135</b>	<b>3 887</b>
Décaissements		90	11	46	33
Encaissements		(126)	(22)	(69)	(35)
<b>Swaps de couverture</b>	<b>36</b>	<b>(36)</b>	<b>(11)</b>	<b>(23)</b>	<b>(2)</b>
Décaissements		37	9	28	-
Encaissements		(26)	(6)	(20)	-
<b>Swaps de trading</b>	<b>(11)</b>	<b>11</b>	<b>3</b>	<b>8</b>	<b>-</b>
Décaissements		28	28	-	-
Encaissements		(30)	(30)	-	-
<b>Couverture de change</b>	<b>2</b>	<b>(2)</b>	<b>(2)</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>TOTAL</b>	<b>7 521</b>	<b>8 330</b>	<b>1 325</b>	<b>3 120</b>	<b>3 885</b>

<sup>1</sup> 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.

## Covenants

En complément du point concernant TAV Tunisia présenté en note 9.4.1, les contrats de financement liés aux concessions opérées par TAV Istanbul, TAV Esenboga et TAV Macedonia comportent également des clauses de remboursement anticipé en cas de non-respect des ratios financiers.

Ces contrats représentent 4,40 % du montant total des emprunts du Groupe au 31 décembre 2017. Pour ces contrats, les ratios sont respectés au 31 décembre 2017.

L'échéancier des prêts et créances se présente ainsi :

(en millions d'euros)	Au 31/12/2017	0 - 1 an	1 - 5 ans	Plus de 5 ans
Créances et comptes-courants sur des entreprises mises en équivalence	90	39	3	48
Autres créances et intérêts courus rattachés à des participations	13	9	-	4
Prêts, dépôts et cautionnements	12	4	7	1
Créances de location financement bailleur	147	4	24	119
Créances sur cessions d'immobilisations	1	1	-	-
Autres actifs financiers	305	188	102	15
Clients et comptes rattachés	641	641	-	-
Autres créances <sup>1</sup>	161	161	-	-
<b>Prêts et créances</b>	<b>1 370</b>	<b>1 047</b>	<b>136</b>	<b>187</b>

<sup>1</sup> 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 31/12/2017	Au 31/12/2016
Actifs financiers disponibles à la vente	29	19
Actifs financiers à la juste valeur par le biais du compte de résultat	27	35
Prêts et créances à moins d'un an	1 045	658
Prêts et créances à plus d'un an	324	75
Trésorerie et équivalents de trésorerie	1 912	1 657
Swap de taux d'intérêt utilisés comme couverture	-	56
<b>TOTAL</b>	<b>3 337</b>	<b>2 500</b>

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 31/12/2017	Au 31/12/2016
Air France	104	121
Easy Jet	7	9
Federal Express Corporation	9	6
Turkish Airlines	29	-
Autres compagnies aériennes	109	77
<b>Sous-total compagnies aériennes</b>	<b>258</b>	<b>213</b>
Direction générale de l'aviation civile	62	92
Société de Distribution Aéroportuaire	33	43
ATU	7	-
Autres clients et comptes rattachés	281	200
Autres prêts et créances à moins d'un an	404	110
<b>TOTAL PRÊTS ET CRÉANCES À MOINS D'UN AN</b>	<b>1 045</b>	<b>658</b>

L'antériorité des créances courantes se présente ainsi :

(en millions d'euros)	Au 31/12/2017	
	Valeur brute	Valeur nette
Créances non échues	712	714
Créances échues :		
♦ depuis 1 à 30 jours	16	16
♦ depuis 31 à 90 jours	31	31
♦ depuis 91 à 180 jours	11	10
♦ depuis 181 à 360 jours	14	11
♦ depuis plus de 360 jours	74	5
<b>PRÊTS ET CRÉANCES COURANTS (SELON ÉCHÉANCIER - CF. § RISQUE DE LIQUIDITÉ)</b>	<b>858</b>	<b>787</b>

L'évolution des dépréciations de créances commerciales est détaillée au paragraphe 4.4.

#### 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-devant au 31 décembre 2017 :

(en millions d'euros)	Valeurs brutes comptables avant compensation (a)	Montants bruts compensés comptablement (b)	Montants nets présentés au bilan (c) = (a) - (b)	Effet des autres accords de compensation (ne répondant pas aux critères de compensation d'IAS 32) (d)		
				Instruments financiers	Juste valeur des collatéraux	Exposition nette (c) - (d)
dérivés : <i>swap</i> de taux	27	-	27	-	-	27
dérivés : <i>swap</i> de change	-	-	-	-	-	-
<b>TOTAL DES DÉRIVÉS ACTIF</b>	<b>27</b>	<b>-</b>	<b>27</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>27</b>
dérivés : <i>swap</i> de taux	(51)	-	(51)	-	-	(51)
dérivés : <i>swap</i> de change	(2)	-	(2)	-	-	(2)
<b>TOTAL DES DÉRIVÉS PASSIF</b>	<b>(53)</b>	<b>-</b>	<b>(53)</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>(53)</b>

## 9.6 Autres actifs financiers

Les montants figurant au bilan, respectivement au 31 décembre 2017 et au 31 décembre 2016, s'analysent comme suit :

(en millions d'euros)	Au 31/12/2017	Part non courante	Part courante
<b>Titres classés en Actifs disponibles à la vente</b>	<b>29</b>	<b>29</b>	<b>-</b>
<b>Prêts et créances hors créances de location financement bailleur</b>	<b>420</b>	<b>180</b>	<b>240</b>
♦ Créances & comptes-courants sur des entreprises mises en équivalence	90	51	39
♦ Autres créances et intérêts courus rattachés à des participations	13	5	8
♦ Créances financières rattachées aux aéroports en concessions <sup>1</sup>	97	97	-
♦ Autres actifs financiers	220	27	193
<b>Créances de location financement bailleur</b>	<b>148</b>	<b>144</b>	<b>4</b>
<b>Instruments financiers dérivés</b>	<b>27</b>	<b>23</b>	<b>4</b>
♦ Swaps de couverture	-	-	-
♦ Swaps de trading	27	23	4
<b>TOTAL</b>	<b>624</b>	<b>376</b>	<b>248</b>

<sup>1</sup> cf. note 6.1.1

La créance constatée sur Fedex qui s'élève à 126 millions d'euros est présentée sur la ligne « Créances de location financement bailleur ».

(en millions d'euros)	Au 31/12/2016	Part non courante	Part courante
<b>Titres classés en Actifs disponibles à la vente</b>	<b>19</b>	<b>19</b>	<b>-</b>
<b>Prêts et créances hors créances de location financement bailleur</b>	<b>120</b>	<b>54</b>	<b>66</b>
♦ 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
<b>Créances de location financement bailleur</b>	<b>24</b>	<b>21</b>	<b>3</b>
<b>Instruments financiers dérivés</b>	<b>91</b>	<b>31</b>	<b>60</b>
♦ Swaps de couverture	56	-	56
♦ Swaps de trading	35	31	4
<b>TOTAL</b>	<b>254</b>	<b>125</b>	<b>129</b>

## 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 cession de 80 % de la filiale Hub Safe le 29 septembre 2017 (cf. note 2), le Groupe a comptabilisé une plus-value nette de frais de cession avant impôts sur les sociétés de 27 millions d'euros. Le Groupe ADP reste actionnaire à hauteur de 20 % et évalue depuis cette date sa participation selon la méthode de la mise en équivalence.

## NOTE 11 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 treize filiales françaises détenues, directement ou indirectement, à plus de 95 % : ADP Immobilier, ADP Immobilier Industriel, Hub One, Hub One Mobility, ADP Ingénierie, ADP International, Cœur d'Orly Commerces Investissements SAS, Cœur d'Orly Investissements SAS, ADP Invest, ADPM2, ADPM3, ADP Immobilier Tertiaire, et HOTEL RO3 SAS.

L'impôt différé est déterminé selon l'approche bilancielle. 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 hautement probable 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'impôt 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.

### 11.1 Taux d'impôt

Le taux d'impôt courant appliqué au 31 décembre 2017 s'élève à 39,43 % compte tenu de la contribution exceptionnelle pour les groupes ayant un chiffre d'affaires supérieur à 1 milliard d'euros votée dans la loi de finance rectificative pour 2017.



## 11.2 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)	2017	2016
Charge d'impôt exigible	(267)	(225)
Charge d'impôt différé	7	23
<b>IMPÔTS SUR LES RÉSULTATS</b>	<b>(260)</b>	<b>(202)</b>

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.

## 11.3 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)	2017	2016
Résultat après impôt	614	438
Quote-part du résultat des entreprises mises en équivalence	(79)	44
Charge d'impôt sur les résultats	260	202
<b>Résultat avant impôt et résultat net des entreprises mises en équivalence</b>	<b>795</b>	<b>684</b>
Taux théorique d'imposition en vigueur en France	34,43 %	34,43 %
<b>Charge d'impôt théorique</b>	<b>(274)</b>	<b>(236)</b>
Incidence sur l'impôt théorique des :		
♦ Différentiel de taux sur résultat étranger et retenue à la source	12	5
♦ Contribution exceptionnelle de 15 % sur le taux d'imposition	(32)	-
♦ Produit à recevoir au titre de la suppression de la contribution de 3 % sur les dividendes	24	-
♦ Contribution additionnelle sur les dividendes	(6)	(8)
♦ Reports déficitaires non reconnus au titre de la période	(1)	(1)
♦ Variation de taux d'impôt <sup>1</sup>	26	29
♦ Variations des différences temporelles non reconnues	1	-
♦ Charges fiscalement non déductibles et produits non imposables	(16)	5
♦ Crédits d'impôt et avoirs fiscaux	5	4
♦ Ajustements au titre des périodes antérieures	1	-
<b>Charge réelle d'impôt sur les résultats</b>	<b>(260)</b>	<b>(202)</b>
Taux effectif d'impôt	32,65 %	29,44 %

<sup>1</sup> Impact de l'abaissement des taux d'impôt en France à partir de 2020 voté dans la loi de finances en décembre 2017

## 11.4 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 31/12/2017	Au 31/12/2016
<b>Au titre des différences temporelles déductibles</b>		
♦ Engagements sociaux	123	137
♦ Amortissements des Frais d'Études et de Surveillance de Travaux (FEST)	12	15
♦ Provisions et charges à payer	23	14
♦ Autres	43	3
<b>Au titre des différences temporelles imposables</b>		
♦ Amortissements dérogatoires et autres provisions réglementées	(319)	(342)
♦ Location-financement	(6)	(7)
♦ Réserves de réévaluation	(8)	(8)
♦ Écarts d'évaluation sur titres	(175)	(2)
♦ Autres	(61)	(8)
<b>Actifs (passifs) d'impôt différés nets</b>	<b>(368)</b>	<b>(198)</b>

## 11.5 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
<b>Au 01/01/2017</b>	<b>-</b>	<b>198</b>	<b>(198)</b>
Montant porté directement en capitaux propres au titre des engagements sociaux	-	4	(4)
Montants comptabilisés au titre de la période	(33)	(40)	7
Écarts de conversion	(1)	-	(1)
Variations de périmètre	35	207	(172)
<b>Au 31/12/2017</b>	<b>1</b>	<b>369</b>	<b>(368)</b>

## 11.6 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 31/12/2017	Au 31/12/2016
<b>Actifs d'impôt exigible</b>		
♦ Aéroports de Paris SA et sociétés fiscalement intégrées	55	-
♦ Autres entités consolidées	4	-
<b>TOTAL</b>	<b>59</b>	<b>-</b>
<b>Passifs d'impôt exigible</b>		
♦ Aéroports de Paris SA et sociétés fiscalement intégrées	1	3
♦ Autres entités consolidées	24	5
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>8</b>

Le Groupe n'a connaissance d'aucun actif ou passif éventuel d'impôt au 31 décembre 2017.

## NOTE 12 TRÉSORERIE ET FLUX DE TRÉSORERIE

### 12.1 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 31/12/2017	Au 31/12/2016
Valeurs mobilières de placement	1 404	1 556
Disponibilités <sup>1</sup>	508	101
Concours bancaires courants <sup>2</sup>	(2)	(1)
<b>TRÉSORERIE NETTE</b>	<b>1 910</b>	<b>1 656</b>

<sup>1</sup> Dont 22 million d'euros de disponibilités dédiées au financement des aides aux riverains collectées via la Taxe sur les nuisances sonores aériennes (TNSA).

<sup>2</sup> 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.

La trésorerie et les équivalents de trésorerie non disponibles à court terme pour le Groupe (2 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.

### 12.2 Flux de trésorerie

#### 12.2.1 Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles

##### Charges (produits) sans effet sur la trésorerie

(en millions d'euros)	2017	2016
Amortissements, dépréciations (hors actifs circulants) et provisions	616	471
Résultat des entreprises mises en équivalence opérationnelles	(78)	52
Plus-values nettes de cession d'actifs immobilisés	(89)	(34)
Autres	11	(5)
<b>CHARGES (PRODUITS) SANS EFFET SUR LA TRÉSORERIE</b>	<b>460</b>	<b>484</b>

Les plus-values nettes de cession d'actifs immobilisés concernent principalement la plus-value Fedex et celle relative à la cession de 80 % de la filiale Hub Safe (cf. note 2).

##### Variation du besoin en fonds de roulement

(en millions d'euros)	2017	2016
Stocks	3	(7)
Clients et autres débiteurs	160	(53)
Fournisseurs et autres créditeurs	(49)	(17)
Variation du besoin en fonds de roulement	114	(77)

## 12.2.2 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)	2017	2016
Cessions de filiales (nettes de la trésorerie cédée) et participations	21	71
Acquisition de filiales et participations (nette de la trésorerie acquise)	20	(20)

En 2017, le flux relatif aux acquisitions de filiales et participations s'explique principalement par l'acquisition additionnelle des titres TAV Airports (cf. note 2), l'acquisition complémentaire de 33 % par TAV Airports dans sa filiale BTA portant son pourcentage de détention à 100 %, des investissements complémentaires dans ses participations par ADP International et par des investissements dans des fonds financiers par Aéroports de Paris SA.

En 2017, le flux relatif aux cessions de filiales s'explique principalement par la cession de 80 % de la filiale Hub Safe et par la cession de la participation dans la Société TAV Construction (cf. note 2).

En 2016, le flux relatif aux acquisitions de participations était principalement lié à la prise de participation par ADP International dans la Société chilienne Nuevo Pudahel.

En 2016, le flux relatif aux cessions de filiales et participations était principalement lié à la cession de participation dans l'opérateur aéroportuaire mexicain OMA.

## Investissements corporels et incorporels

Le montant des investissements corporels et incorporels s'analyse ainsi :

(en millions d'euros)	Notes	2017	2016
Investissements incorporels	6	(32)	(25)
Investissements corporels	6	(847)	(767)
<b>INVESTISSEMENTS CORPORELS ET INCORPORELS (SELON TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE)</b>		<b>(879)</b>	<b>(792)</b>

Le détail de ces investissements s'établit ainsi :

(en millions d'euros)	2017	2016
Rénovation et qualité	(232)	(255)
Développement des capacités	(256)	(220)
Frais d'études et de surveillance des travaux (FEST)	(95)	(90)
Développement immobilier	(126)	(122)
Restructuration	(81)	(69)
Sûreté	(55)	(26)
Autres	(34)	(10)
<b>TOTAL</b>	<b>(879)</b>	<b>(792)</b>

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 de la construction d'un système de convoyage, de tri et de sécurisation des bagages sous les satellites S3 et S4 du terminal 2E,
- ◆ la rénovation du terminal 2B et de sa jonction avec le terminal 2D,
- ◆ l'acquisition de la partie Nord de l'immeuble de bureaux « le Dôme » à Roissy-pôle,
- ◆ les travaux de mise aux normes des systèmes de traitement des eaux pluviales,
- ◆ les travaux de jonction de satellites internationaux du terminal 1,
- ◆ le déplacement de la base arrière taxis,
- ◆ la réhabilitation de la gare RER à Roissy-pôle,

- ◆ la reprise des façades de satellites du terminal 1,
- ◆ la refonte des commerces du hall K du terminal 2E,
- ◆ les aménagements hôteliers du quartier Roissy-pôle Ouest,
- ◆ le réaménagement du réseau routier secondaire en zone Roissy-pôle,
- ◆ la construction du nouveau siège social ;
- ◆ sur l'aéroport de Paris-Orly, les investissements ont porté principalement sur :
  - ◆ la poursuite des travaux de construction de la jonction entre les terminaux Sud et Ouest,
  - ◆ la refonte du processus de départ international du terminal Sud,
  - ◆ les travaux d'extension des aires Golf et la mise en conformité du virage LGN-LJS,
  - ◆ l'extension du hall 1 d'Orly Ouest,
  - ◆ la seconde phase de la rénovation de la piste 4,

- ◆ la construction de portes d'embarquement complémentaires dans le Hall A du terminal Sud,
  - ◆ l'inversion des postes d'inspection filtrage et du contrôle aux frontières du processus départ international du terminal Sud,
  - ◆ la poursuite de la rénovation du quartier d'affaires Orlytech,
  - ◆ l'achèvement de la construction de la passerelle reliant le quartier Cœur d'Orly au terminal Sud,
  - ◆ les travaux en prévision de la construction de la future gare du Grand Paris.
- ◇ Sur l'aéroport de Paris-Le Bourget, les investissements ont porté principalement sur des travaux en prévision de la construction de la future gare du Grand Paris et la viabilisation de la zone Nord Atlas ;
  - ◇ Aéroports de Paris SA a par ailleurs réalisé en 2017 des investissements significatifs pour ses fonctions support et sur des projets communs aux plates-formes, notamment l'achat d'équipements d'inspection des bagages de soute au standard 3 lié à la réglementation européenne, la mise au standard des sanitaires et des développements informatiques.

## Dividendes reçus

(en millions d'euros)	2017	2016
TAV Airports (Turquie)	24	41
Schiphol Group (Pays-Bas)	12	15
Société de Distribution Aéroportuaire	2	9
RELAY@ADP	2	2
SETA (Mexique)	-	2
SCI Roissy Sogaris	2	-
Autres	-	1
<b>TOTAL</b>	<b>42</b>	<b>70</b>

## NOTE 13 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 associées ou contrôlées conjointement		État ou participations de l'État		Autres parties liées		TOTAL GROUPE	
(en millions d'euros)	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016
Chiffre d'affaires	477	300	1 284	1 261	-	-	1 761	1 561
Charges externes (y/c achats immobilisés)	22	-	132	146	6	-	160	146
Actifs financiers	90	19	-	-	2	-	92	19
Autres actifs	65	49	181	226	2	-	248	275
Passifs financiers	-	-	-	-	-	-	-	-
Autres passifs	34	4	101	119	-	-	135	123



## 13.1 Relations avec les Entreprises associées ou contrôlées conjointement

### CDG EXPRESS

Depuis 2014, lorsque le Gouvernement a souhaité relancer le projet CDG Express, cette phase de relance s'est matérialisée par la création d'une société d'études « CDG Express Etudes » chargée de réaliser des études juridiques, techniques et financières sur l'ensemble du projet. Cette société, détenue à parts égales par Aéroports de Paris SA, SNCF Réseau et l'État a été dotée d'un budget de 15,6 millions d'euros.

Les études effectuées par cette société ont servi de base à la loi du 28 décembre 2016 relative à une liaison ferroviaire entre Paris et l'aéroport Paris-Charles de Gaulle, pour définir le montage juridique du projet. Ce montage repose désormais sur :

- ◇ la création d'une société projet (le gestionnaire d'infrastructure), chargé de la réalisation, du financement, de la maintenance et de l'exploitation de l'infrastructure. Cette société devrait être créée courant 2018 et sera détenue majoritairement par Aéroports de Paris SA et SNCF Réseau ;
- ◇ SNCF Réseau restera gestionnaire d'infrastructure sur la ligne existante Paris – Mitry-Mory ;
- ◇ un exploitant ferroviaire chargé quant à lui de l'exploitation du service de transport.

En attendant la création de la société projet, le Premier ministre a demandé aux Présidents de SNCF Réseau et d'Aéroports de Paris SA de

préfinancer pour le compte de la société projet la poursuite des études techniques du projet et de montage de la concession de travaux. Dans ce cadre, Aéroports de Paris SA, SNCF Réseau et la Caisse des Dépôts et Consignations ont signé une convention tripartite qui couvre dans la limite de 49,1 millions d'euros le montant des engagements de dépenses nécessaires à la réalisation des études mentionnées ci-devant.

### 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.

De la même manière, TAV Airports et la société ATU ont conclu des conventions permettant à celle-ci d'exploiter les commerces au sein de ses plates-formes aéroportuaires.

## 13.2 Relations avec l'État et les sociétés participations de l'État

### Relations avec l'État français

L'État français détient 50,6 % du capital d'Aéroports de Paris SA et 58,6 % des droits de vote au 31 décembre 2017. 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 2017, les revenus liés à la sûreté et à la sécurité aéroportuaires s'élèvent à 487 millions d'euros (480 millions en 2016). Au 31 décembre 2017, le montant de la créance vis-à-vis de la DGAC atteint 57 millions d'euros (93 millions au 31 décembre 2016) ;
- ◇ 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 (« DSA »). 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. Le 6 mars 2017, la SGP et Aéroports de Paris SA ont conclu un avenant à cette convention visant à préciser : les différents sous-projets, le coût prévisionnel définitif des travaux, le montant des indemnités versées à Aéroports de Paris SA pour les dommages et surcoûts affectant les ouvrages du fait de la construction de la Gare et la répartition des missions entre les parties.

Par ailleurs, deux conventions supplémentaires ont été signées avec la SGP en juillet et septembre 2017 portant sur la rémunération des études de faisabilité relatives à d'éventuelles modifications des ouvrages aéroportuaires à l'aéroport Paris-Charles de Gaulle et au Bourget effectués par Aéroports de Paris SA pour le compte de la SGP.

### 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.

## 13.3 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 6,7 millions d'euros en 2017 contre 5,8 millions d'euros en 2016. Cette évolution s'explique par l'augmentation des jetons de présence, une hausse des charges patronales, l'effet année pleine pour les membres du COMEX arrivés les années précédentes et des éléments de solde de tout compte pour les

membres partis courant 2017. 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 14 ENGAGEMENTS HORS BILAN

Les engagements hors bilan se décomposent de la manière suivante :

(en millions d'euros)	Au 31/12/2017	Au 31/12/2016
Avals, cautions	473	2
Garanties à première demande	88	86
Engagements irrévocables d'acquisitions d'immobilisations	845	405
Autres	135	160
<b>ENGAGEMENTS DONNÉS</b>	<b>1 541</b>	<b>653</b>
Avals, cautions	133	60
Garanties à première demande	174	233
Autres	11	-
<b>ENGAGEMENTS REÇUS</b>	<b>318</b>	<b>293</b>

Les paiements minimaux futurs à recevoir d'Aéroports de Paris SA en tant que bailleur sur les contrats de location existants au 31 décembre 2017 se décomposent comme suit :

(en millions d'euros)	Total 31/12/2017	0 - 1 an	1 - 5 ans	Plus de 5 ans
Paiements minimaux futurs à recevoir	3 041	259	936	1 846

### Aéroports de Paris SA

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 engagements d'acquisitions d'immobilisations qui expliquent la principale variation concernent les projets suivants :

- ◆ la rénovation du terminal 2B et de sa jonction avec le terminal 2D à Paris-Charles-de-Gaulle ;
- ◆ les travaux préparatoires pour la construction du CDG Express ;
- ◆ la construction d'un système de convoyage, de tri et de sécurisation des bagages sous les satellites S3 et S4 du terminal 2E de Paris-Charles-de-Gaulle ;
- ◆ la refonte du processus départ international du terminal Sud de Paris-Orly.

Les engagements donnés aux salariés 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, 70 % de la plus-value entre le prix de marché de ces actifs et leur valeur dans les comptes de l'entreprise soit versée à l'état. Cette disposition concerne notamment les Aéroports d'aviation générale.

## ADP Ingénierie et ADP International

Les garanties à première demande ont été données par les filiales ADP Ingénierie et ADP International au titre de la bonne exécution de leurs contrats internationaux.

## TAV Airports

Les principaux engagements donnés par TAV Airports et ses filiales s'élèvent au 31 décembre 2017 à 486 millions d'euros. Ils concernent des lettres de garantie :

- ◆ accordées principalement à des tiers (douanes, prêteurs et clients), à la Direction générale de l'aviation civile turque « DHMI » ainsi qu'aux gouvernements d'Arabie Saoudite, de Tunisie et de Macédoine ;
- ◆ issues des contrats de construction, opération et transfert d'infrastructures aéroportuaires (BOT Agreements) des contrats de concession et de contrats de location.

Principales garanties accordées au DHMI :

- ◆ TAV Istanbul est lié par les termes de l'accord de location conclu avec le DHMI et est ainsi tenu de verser 6 % du montant total du loyer, soit 153 millions de dollars sous la forme d'une lettre de garantie. Les obligations contractuelles de TAV Istanbul comprennent la location des appareils, systèmes et équipements de l'aéroport d'Istanbul pour une période de quinze ans et six mois à compter du 3 juillet 2005. À la fin de la période contractuelle, TAV Istanbul devra assurer pendant un an la maintenance et la réparation des appareils, systèmes et équipements fournis pour les installations contractuelles ;
- ◆ TAV Ege est tenu de donner une lettre de garantie d'un montant équivalent à 37 millions d'euros au DHMI. Pendant la durée du contrat, TAV Ege doit maintenir l'ensemble des actifs qu'il utilise en bon état de fonctionnement et de les renouveler le cas échéant. À la fin de la période contractuelle, toutes les immobilisations couvertes par le contrat de concession seront transférées gratuitement au DHMI ;
- ◆ TAV Milas Bodrum est tenu de fournir une lettre de garantie d'un montant équivalent à 43 millions d'euros au DHMI. Pendant la durée du contrat, TAV Milas Bodrum est tenu de maintenir l'ensemble des actifs en bon état de fonctionnement et le cas échéant procéder à leur remplacement. À la fin de la période contractuelle, toutes les immobilisations couvertes par le contrat de concession seront transférées gratuitement au DHMI.

Principales garanties accordées à GACA (General Authority of Civil Aviation) en Arabie Saoudite :

Le Groupe est tenu au 31 décembre 2017 de donner une lettre de garantie d'un montant équivalent à 17 millions de dollars (équivalent à 14 millions d'euros) à GACA conformément à l'accord BTO (Building Transfer Operating) signé avec GACA en Arabie Saoudite ainsi qu'une lettre de garantie d'un montant équivalent à 163 millions de dollars (équivalent à 136 millions d'euros) à la Banque Commerciale Nationale, incluse dans les lettres de garantie données aux tiers.

Garanties accordées au ministère des domaines et des Affaires foncières en Tunisie :

TAV Tunisia est lié par les termes des accords de concession relatifs à la construction et à l'exploitation de l'aéroport d'Enfidha et de Monastir.

Le Groupe est tenu de fournir une lettre de garantie d'un montant équivalent à 15 millions d'euros au ministère des Domaines et des Affaires Foncières et 9 millions d'euros à l'office de l'aviation civile et des aéroports (OACA) selon l'accord BOT et ses amendements signés.

Selon les contrats de concession d'Enfidha et Monastir, TAV Tunisia est tenu de maintenir, réparer, renouveler, exploiter et améliorer les terrains mis à sa disposition ainsi que les infrastructures, les bâtiments, les installations, les équipements, les réseaux et services nécessaires pour l'exploitation des deux aéroports.

De plus, dans le cadre des emprunts bancaires de projets contractés par des sociétés de TAV Airports, les nantissements suivants ont été consentis au profit des prêteurs :

- ◆ nantissement sur actions : TAV Esenboğa, TAV Ege, TAV Milas Bodrum, TAV Macedonia et TAV Tunisia sont soumis au nantissement sur actions pour un montant total équivalent à 388 millions d'euros au titre de leurs emprunts bancaires. En cas de défaut, les banques sont en droit de prendre le contrôle des actions. Le nantissement sur actions arrivera à expiration suite au paiement des emprunts ou à la date de maturité ;
- ◆ nantissement sur créances : TAV Istanbul, TAV Esenboğa, TAV Ege, TAV Milas Bodrum and TAV Macedonia sont soumis au nantissement sur créances pour un montant total de 178 millions d'euros. En cas de défaut, les banques sont en droit de prendre le contrôle des créances ;
- ◆ nantissement sur comptes bancaires : TAV Istanbul, TAV Esenboğa, TAV Ege, TAV Milas Bodrum and TAV Holding sont soumis au nantissement sur comptes bancaires pour un montant total de 176 millions d'euros. En cas de défaut, les banques sont en droit de prendre le contrôle des comptes bancaires.

## NOTE 15 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 compétente. 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 a interjeté appel. L'affaire est toujours en cours d'instruction devant la Cour administrative d'appel. 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 ADP Ingénierie, le Groupe ne s'attend pas à une issue négative de cette réclamation à ce stade.

## NOTE 16 ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE

Le 22 décembre 2017, le Groupe a signé un contrat en vue d'une prise de participation additionnelle dans la société Airport International Group (« AIG »), concessionnaire de l'aéroport international Queen Alia à Amman, en Jordanie. Ses coactionnaires seront le fonds Meridiam, ASMA Capital Partners BSC et Edgo. Cette opération se traduit par un investissement

de 267 millions de dollars américains et reste soumise à des conditions suspensives, dont l'accord du Gouvernement de Jordanie et des banques prêteuses d'AIG. Au 31 décembre 2017, le Groupe détient AIG à hauteur de 9,5 % *via* ADP International et consolide sa participation selon la méthode de la mise en équivalence (*cf.* note 4.9).

## NOTE 17 HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

Les montants des honoraires de commissaires aux comptes enregistrés sont les suivants :

(en milliers d'euros)	Au 31/12/2017		Au 31/12/2016	
	DELOITTE	EY	DELOITTE	EY
◇ Société mère	380	478	380	358
◇ Filiales intégrées globalement	286	335	195	145
<b>Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés :</b>	<b>666</b>	<b>813</b>	<b>575</b>	<b>503</b>
◇ société mère	36	15	4	111
◇ Filiales intégrées globalement	15	58	79	135
<b>Services autres que la certification des comptes :</b>	<b>51</b>	<b>73</b>	<b>83</b>	<b>246</b>
<b>TOTAL</b>	<b>717</b>	<b>886</b>	<b>658</b>	<b>749</b>

Les services autres que la certification des comptes concernent principalement :

◇ les prestations rendues par les commissaires aux comptes dans le cadre de projets d'acquisition et de cession par le Groupe ;

◇ la revue des informations environnementales, sociales et sociétales ;

◇ des attestations diverses.

20

## NOTE 18 LISTE DES SOCIÉTÉS DU PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION

Les principales évolutions de périmètre et changements de dénomination sociale de sociétés du Groupe pour l'année 2017 sont présentés en note 3.2.1.

Au 31 décembre 2017, la liste des sociétés du périmètre de consolidation s'établit comme suit :

Entités	Adresse	Pays	% d'intérêt	% contrôle
Aéroports de Paris SA (Multi-activités)	1 rue de France – 93290 Tremblay-en-France	France	MÈRE	MÈRE
<b>FILIALES (intégrées globalement)</b>				
<b>International et développements aéroportuaires :</b>				
ADP Ingénierie	Aéroport d'Orly Parc central Zone sud – Bâtiment 641 91200 Athis-Mons	France	100 %	100 %
ADPi Middle East	Immeuble Baz – Rue Sursock Beyrouth	Liban	100 %	100 %
ADPi Libya	El Nasser Street Tripoli	Libye	65 %	65 %
ADPi (Beijing) Architects and Engineers Design Co	ADPi Architects and Engineers Design Co, LTD Unit 1407A – No A302 Hua Teng Tower Jinsong 3 <sup>rd</sup> zone Chaoyang District Beijing	Chine	100 %	100 %
ADP International	1 rue de France – 93290 Tremblay-en-France	France	100 %	100 %
Jordan Airport Management	Ali Sharif Zu'bi Law Office PO Box 35267 Amman 11180	Jordanie	100 %	100 %
ADPM Mauritius	C/o Legis Corporate Secretarial Services Ltd 3 <sup>rd</sup> Floor, Jamalacs Building, Vieux Conseil Street, Port-Louis	Île Maurice	100 %	100 %
AMS – Airport Management Services (OSC)	Ulica Rudolfa Fizira 1 10150 Velika Gorica Croatie	Croatie	78 %	100 %
Tank Holding Öw	Teinfaltstrasse 8/4 A-1010 Vienna, Austria	Autriche	100 %	100 %
Tank Öwa Alpha GmbH	Teinfaltstrasse 8/4 A-1010 Vienna, Austria	Autriche	100 %	100 %
Tank Öwc Beta GmbH	Teinfaltstrasse 8/4 A-1010 Vienna, Austria	Autriche	100 %	100 %
TAV İstanbul terminal İşletmeciliği A.Ş. (« TAV İstanbul »)	İstanbul Atatürk Havalimanı Dış Hatlar Terminali 34149 Yeşilköy. İstanbul, Turkey	Turquie	46 %	100 %
TAV Esenboğa Yatırım Yapım ve İşletme A.Ş. (« TAV Esenboğa »)	Esenboğa Havalimanı İç-Dış Hatlar Terminali 06750 Esenboğa Ankara, Turkey	Turquie	46 %	100 %
TAV Ege terminal Yatırım Yapım ve İşletme A.Ş. (« TAV Ege »)	İstanbul Atatürk Havalimanı Dış Hatlar Terminali 34149 Yeşilköy. İstanbul, Turkey	Turquie	46 %	100 %
TAV Milas Bodrum terminal İşletmeciliği A.Ş. (« TAV Milas Bodrum »)	İstanbul Atatürk Havalimanı Dış Hatlar Terminali 34149 Yeşilköy. İstanbul, Turkey	Turquie	46 %	100 %
TAV Tunisie SA (« TAV Tunisia »)	Rue de la Bourse, Cité les Pins, Immeubles « Horizon », Bloc B, 3 <sup>ème</sup> étage, les Berges du Lac, 1053 Tunisia	Tunisie	31 %	67 %
TAV Urban Georgia LLC (« TAV Tbilissi »)	Tbilisi International Airport, Tbilisi, Georgia, 0158	Géorgie	37 %	80 %
TAV Batumi Operations LLC (« TAV Batumi »)	Tbilisi International Airport, Tbilissi, Georgia, 0158	Géorgie	35 %	100 %
TAV Macedonia Doel Petrovec (« TAV Macedonia »)	Orce Nikolov 98, 1000 Skopje, Republic of Macedonia	Macédoine	46 %	100 %

Entités	Adresse	Pays	% d'intérêt	% contrôle
TAV Gazipaşa Alanya Havalimanı İşletmeciliği A.Ş. (« TAV Gazipaşa »)	İstanbul Atatürk Havalimanı Dış Hatlar Terminali 34149 Yeşilköy, İstanbul, Turkey	Turquie	46 %	100 %
SIA TAV Latvia (« TAV Latvia »)	RIGA Airport 10/1, Marupe district, LV 1053, Latvia	Lettonie	46 %	100 %
Havaş Havaalanları Yer Hizmetleri A.Ş. (« HAVAŞ »)	Yeşilköy Mah. Havaalanı Cad. No:2/5 Bakırköy, İstanbul, Turkey	Turquie	46 %	100 %
Havas Latvia SIA (« HAVAŞ Europe »)	Lidosta, Rīga, 10/1, Mārupes novads, LV-1053	Lettonie	46 %	100 %
Havaalanları Yolcu Taşımacılığı A.Ş. (« HYT İzmir »)	Atıfbey Mah. Prof.Dr.Türkan Saylan Cad. 11/2 Sk. No:23/B Gaziemir/İzmir	Turquie	46 %	100 %
Havaalanları Araç Kiralama ve Yolcu Taşımacılığı A.Ş. (« HYT Muğla »)	Akyol Mah. Merkez Sk. No.241/1 Milas/Muğla	Turquie	46 %	100 %
Havaalanları Taşımacılık ve Ticaret A.Ş. (« HYT Samsun »)	Çınarlık Mah. Havaalanı Kümesi No:6/1 Çarşamba, Samsun, Turkey	Turquie	46 %	100 %
BTA Havalimanları Yiyecek ve İçecek Hizmetleri A.Ş. (« BTA »)	Atatürk Havalimanı Dış Hatlar Terminali Airport Hotel Yeşilköy, İstanbul, Turkey	Turquie	31 %	67 %
BTA Georgia LLC (« BTA Georgia »)	Tbilisi International Airport Tbilisi, Georgia	Géorgie	46 %	100 %
BTA Tunisie SARL (« BTA Tunisia »)	Enfidha International Airport A1 Motorway, 91st Km.Enfidha 4030 Tunisia	Tunisie	46 %	100 %
BTA Macedonia Doel Petrovec (« BTA Macedonia »)	Skopje Alexander The Great Airport 1043 Petrovec, Skopje, Macedonia	Macédoine	46 %	100 %
BTA Unlu Mamülleri Pasta Üretim Turizm Gıda Yiyecek İçecek Hizmetleri San. Ve Tic. A.Ş. (« Cakes & Bakes »)	Osmangazi Mah. 2647 SK. No:5 Esenyurt, İstanbul, Turkey	Turquie	46 %	100 %
BTA Tedarik Dağıtım ve Ticaret A.Ş. (« BTA Tedarik »)	Osmangazi Mah. 2647 SK. No:5 Esenyurt, İstanbul, Turkey	Turquie	46 %	100 %
BTA Yiyecek İçecek İşletme Danışmanlık Ticaret A.Ş. (« BTA Danışmanlık »)	Maslah Mah.Ayazağa Caddesi No:4A1 Sarıyer, İstanbul, Turkey	Turquie	46 %	100 %
SIA Cakes and Bakes Latvia (« BTA Latvia »)	Velika Gorica, Ulica Rudolfa Fizira 1, Zagreb	Lettonie	46 %	100 %
TAV İşletme Hizmetleri A.Ş. (« TAV İşletme »)	Atatürk Havalimanı Dış Hatlar Terminali 34149 Yeşilköy, İstanbul	Turquie	46 %	100 %
TAV Georgia Operation Services LLC (« TAV İşletme Georgia »)	International Airport, Tbilissi, Georgia, Post Code:0158	Géorgie	46 %	100 %
TAV Tunisie Operation Services SARL (« TAV İşletme Tunisia »)	Rue de la Bourse, Cité les Pins, Immeubles « Horizon », Bloc B, 3 <sup>ème</sup> étage, les Berges du Lac, 1053 Tunisia	Tunisie	46 %	100 %
TAV Tunisie Operation Services Plus SARL (« TAV İşletme Tunisia Plus »)	Aéroport Enfidha-Hammamet. 4080 Sousse-Tunisie	Tunisie	46 %	100 %
TAV Macedonia Operation Services Doel (« TAV İşletme Macedonia »)	Skopje Alexander The Great Airport 1043 Petrovec, Skopje, Macedonia	Macédoine	46 %	100 %
TAV Germany Operation Services GmbH (« TAV İşletme Germany »)	Neue Mainzer StraBe 22, 60311 Frankfurt Am Main	Allemagne	46 %	100 %
TAV Latvia Operation Services SIA (« TAV İşletme Latvia »)	Starptautiskā lidosta Rīga 10/1, Mārupes novads, Rīga, LV-1053, Latvia	Lettonie	46 %	100 %
TAV Havacılık A.Ş. (« TAV Havacılık »)	Genel Havacılık Terminali Beşyol Sefaköy, İstanbul	Turquie	46 %	100 %



Entités	Adresse	Pays	% d'intérêt	% contrôle
TAV Africa Operation Services Ltd. (« TAV İşletme Kenya »)	P.O.BOX 42279-00100 Panari Hotel Centre, First Floor Office No:12, LR.12918 Mombasa Road, Nairobi PIN:P051576403E	Kenya	46 %	100 %
TAV USA Operation Services Co. (« TAV İşletme America »)	22648 Glenn Drive, Sterling VA 20164, Unit 101	États-Unis	46 %	100 %
TAV Washington Operation Services Ltd. (« TAV İşletme Washington »)	22648 Glenn Drive, Sterling VA 20164, Unit 101	États-Unis	46 %	100 %
TAV Bilişim Hizmetleri A.Ş. (« TAV Bilişim »)	İstanbul Atatürk Havalimanı Dış Hatlar Terminali 34149 Yeşilköy. İstanbul. Turkey	Turquie	46 %	100 %
TAV Information and Technologies Saudi Ltd. Company (« TAV IT Saudi »)	Prince Mohammed Bin Abdulaziz Int. Airport P.O Box 4878, Al-Madinah Al Munawarah 42342 KSA	Arabie saoudite	46 %	100 %
TAV Özel Güvenlik Hizmetleri A.Ş. (« TAV Güvenlik »)	İstanbul Atatürk Havalimanı Dış Hatlar Terminali 34149 Yeşilköy. İstanbul. Turkey	Turquie	46 %	100 %
TAV Akademi Eğitim ve Danışmanlık Hizmetleri A.Ş. (« TAV Akademi »)	İstanbul Atatürk Havalimanı Dış Hatlar Terminali 34149 Yeşilköy. İstanbul. Turkey	Turquie	46 %	100 %
TAV Aviation Minds Eğitim ve Danışmanlık Hizmetleri A.Ş. (« TAV Aviation Minds »)	İstanbul Atatürk Havalimanı Dış Hatlar Terminali 34149 Yeşilköy. İstanbul. Turkey	Turquie	24 %	51 %
Aviator Netherlands B.V. (« Aviator Netherlands »)	Strawinskylaan 3127 1077 ZX Amsterdam Netherlands	Pays-Bas	46 %	100 %
TAV Uluslararası Yatırım A.Ş. (« TAV Uluslararası Yatırım »)	İstanbul Atatürk Havalimanı Dış Hatlar Terminali 34149 Yeşilköy. İstanbul. Turkey	Turquie	46 %	100 %
BTA Uluslararası Yiyecek İçecek Hizmetleri Sanayi ve Ticaret A.Ş. (« BTA Uluslararası Yiyecek »)	Atatürk Havalimanı Dış Hatlar Terminali Airport Hotel Yeşilköy, İstanbul	Turquie	46 %	100 %
BTA Erus Yiyecek İçecek Hizmetleri İnşaat ve Ticaret A.Ş. (« BTA Erus »)	Atatürk Havalimanı Dış Hatlar Terminali Airport Hotel Yeşilköy, İstanbul	Turquie	32 %	70 %
UTB Lokum Şeker Gıda San. ve Tic. A.Ş. (« BTU Lokum »)	Osmangazi Mah. 2647 SK. No:5 Esenyurt, İstanbul, Turkey	Turquie	26 %	85 %
UTB Gıda Satış ve Paz. A.Ş. (« BTU Gıda »)	Osmangazi Mah. 2647 SK. No:5 Esenyurt, İstanbul, Turkey	Turquie	22 %	70 %
<b>Autres activités :</b>				
Hub One	Continental Square, 2 place de Londres 93290 Tremblay-En-France	France	100 %	100 %
Hub One Mobility	5 route du Paisy 69570 Dardilly	France	100 %	100 %
ADP Invest	1 rue de France – 93290 Tremblay-en-France	France	100 %	100 %
ADP Invest 1	1 rue de France – 93290 Tremblay-en-France	France	100 %	100 %
<b>Commerces et services :</b>				
Média Aéroports de Paris	17 rue Soyer 92200 Neuilly-sur-Seine	France	50 %	50 %
<b>Immobilier :</b>				
Cœur d'Orly Investissement	Orlytech – Bat. 532 5 allée Hélène Boucher 91550 Paray-Vieille-Poste	France	100 %	100 %
Cœur d'Orly Commerces Investissement	Orlytech – Bat. 532 5 allée Hélène Boucher 91550 Paray-Vieille-Poste	France	100 %	100 %
ADP Immobilier Tertiaire	1 rue de France – 93290 Tremblay-en-France	France	100 %	100 %
ADP Immobilier	1 rue de France – 93290 Tremblay-en-France	France	100 %	100 %
Ville Aéroportuaire Immobilier 1	1 rue de France – 93290 Tremblay-en-France	France	100 %*	100 %
ADP Immobilier Industriel	Orlytech – Bat. 532 5 allée Hélène Boucher 91550 Paray-Vieille-Poste	France	100 %	100 %

Entités	Adresse	Pays	% d'intérêt	% contrôle
Aéroports de Paris Investissement Nederland Bv	Locatellikade 1 1076AZ Amsterdam	Pays-Bas	100 %	100 %
SCI ROMEO	1 rue de France - 93290 Tremblay-en-France	France	100 %	100 %
SAS HOTEL RO 3	1 rue de France - 93290 Tremblay-en-France	France	100 %	100 %

#### Activités aéronautiques :

Fondation d'entreprise Aéroports de Paris	1 rue de France - 93290 Tremblay-en-France	France	100 %	100 %
--	--	--------	-------	-------

#### ACTIVITÉS CONJOINTES (intégrée à hauteur des quotes-parts d'éléments du bilan et du résultat revenant au Groupe)

#### Autres activités :

CDG Express Études	1 rue de France - 93290 Tremblay-en-France	France	33 %	33 %
--------------------	--	--------	------	------

<sup>1</sup> 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
<b>ENTREPRISES ASSOCIÉES (mises en équivalence opérationnelles)</b>				
<b>International et développements aéroportuaires :</b>				
Schiphol Group	Evert van de Beekstraat 202 1118CP Luchthaven Schiphol	Pays-Bas	8 %	8 %
MZLZ Retail Ltd	Ulica Rudolfa Fizira 1 10150 Velika Gorica Croatie	Croatie	50 %	50 %
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 %
Zaic-A Limited	1 Park Row, Leeds, LS1 5AB, United Kingdom	Royaume- Uni	28 %	36 %
Upravitelj Zračne Luke Zagreb	Ulica Rudolfa Fizira 1 10150 Velika Gorica Croatie	Croatie	28 %	36 %
Medunarodna Zračna Luka Zagreb	Ulica Rudolfa Fizira 1 10150 Velika Gorica Croatie	Croatie	28 %	36 %
Consortio PM terminal Tocumen SA	Terminal Sur S.A. AV Domingo Diaz Panama, Rep. De Panama	Panama	36 %	36 %
Ravinala Airports	Escalier C, Zone Tana Water Front - Ambodivona 101 Antananarivo, Madagascar	Madagascar	35 %	35 %
ATU Turizm İşletmeciliği A.Ş. (« ATU »)	Büyükdere Cad.Bengün Han No:107/8 Gayrettepe - İstanbul	Turquie	23 %	50 %
ATU Georgia Operation Services LLC (« ATU Georgia »)	TBILISI INTERNATIONAL AIRPORT, Georgia	Géorgie	23 %	50 %
ATU Tunisie SARL (« ATU Tunisie »)	AÉROPORT INTERNATIONAL ENFIDHA- HAMMAMET Autoroute AL KM 91 Enfidha 4080 Sousse	Tunisie	23 %	50 %
ATU Macedonia Doel (« ATU Macedonia »)	SKOPJE 'ALEXANDER THE GREAT' AIRPORT 1043 Petrovec Macedonia	Macédoine	23 %	50 %
AS Riga Airport Commercial Development (« ATU Latvia »)	MARUPES NOV.LIDOSTA Riga 10/1 LV-1053 Latvia	Lettonie	23 %	50 %
Tunisia Duty Free S.A. (« ATU Tunisia Duty Free »)	Rue du Lac Toba-Immeuble-Bougassass- Les Berges du Lac 1053	Tunisie	7 %	40 %
Saudi ATU Trading Limited Co. (« ATU Medinah »)	Prince Muhammad Bin Abdul Aziz International Airport/Madina, K.S.A	Arabie saoudite	23 %	50 %
ATU Americas LLC (« ATU America »)	1704 Rankin Rd, Suite 110, Houston, USA	États-Unis	17 %	37 %
ATU Mağazacılık İşletmeleri A.Ş. (« ATU Mağazacılık »)	Büyükdere Cad. Bengün Han No:107/8 Gayrettepe - İstanbul	Turquie	23 %	50 %

Entités	Adresse	Pays	% d'intérêt	% contrôle
ATU Uluslararası Mağaza Yiyecek ve İçecek İşletmeciliği A.Ş. (« ATU Uluslararası Mağazacılık »)	Büyükdere Cad.Bengün Han No:107/8 Gayrettepe – İstanbul	Turquie	24 %	51 %
ATU Holdings, Inc. (« ATU Holdings »)	1704 Rankin Rd, Suite 110, Houston, USA	États-Unis	17 %	38 %
TAV Gözen Havacılık İşletme ve Ticaret A.Ş. (« TAV Gözen »)	Atatürk Havalimanı 34149 Yeşilköy/İstanbul	Turquie	15 %	32 %
TGS Yer Hizmetleri A.Ş. (« TGS »)	İstanbul Dünya Ticaret Merkezi A3 Blok Kat:6 Yeşilköy Bakırköy/İstanbul	Turquie	23 %	50 %
SAUDI HAVAŞ Ground Handling Services Limited (« SAUDI HAVAŞ »)	Prince Mohammed bin Abdul Aziz International Airport Po box 42342/4878 Medina, KSA	Arabie saoudite	31 %	67 %
BTA Denizyolları ve Limanları Yiyecek ve İçecek Hizmetleri Tic. A.Ş. (« BTA Denizyolları »)	Kennedy Cad.Hızlı Feribot iskelesi YeniKapı-Fatih/İstanbul	Turquie	23 %	50 %
Saudi BTA Airports Food And Beverages Serv.Ltd. (« BTA Medinah »)	Imam Saud Bin Migren St. Opposite of Imam university gate no 1 P.O B. 18927, Riyadh 11425/KSA	Arabie saoudite	31 %	67 %
BS Kahve Yiyecek ve İçecek Hizmetleri A.Ş. (« BS Kahve »)	Atatürk Havalimanı Dış Hatlar Terminali Hava Tarafı Asma Kat No:ML3101 Yeşilköy, İstanbul	Turquie	28 %	60 %
Tibah Airports Development Company CJSC (« Tibah Development »)	Prince Mohammed Bin Abdulaziz Int. Airport P.O Box 21291, AlMadinah Al Munawarah 41475	Arabie saoudite	15 %	33 %
Tibah Airports Operation Limited (« Tibah Operation »)	Prince Mohammed Bin Abdulaziz Int. Airport P.O Box 21291, AlMadinah Al Munawarah 41475	Arabie saoudite	24 %	33 %
Primeclass Pasifico JSV. (« TAV İşletme Chile »)	AV. Nueva Costanera, Nro. 3698, Depto: 603, Comuna: Vitacura, Ciudad: Santiago	Chili	23 %	50 %
TAV Operation Services Saudi Arabia LLC. (« TAV İşletme Saudi »)	PO Box 4878, Postal code 42342, Prince Mohammad bin Abdulaziz International Airport/Medina	Arabie saoudite	31 %	67 %
Madinah Airport Hotel Company (« Medinah Hotel »)		Arabie saoudite	15 %	33 %
Airport International Group P.S.C. (« AIG »)	P.O. Box 39052 Amman 11104 Jordan	Jordanie	10 %	10 %
Airport terminal Operations LTD (« ATOL »)	SSR INTERNATIONAL AIRPORT Plaine Magnien	Île Maurice	10 %	10 %
Société de gestion et d'exploitation de l'aéroport de Conakry (« SOGEAC »)	Aéroport de Gbessia, BP 3126 Conakry République de Guinée	Guinée	29 %	29 %
<b>Immobilier :</b>				
Transport Beheer	Haarlemmermeer de Beekstraat 314 1118CX Schiphol Airport	Pays-Bas	40 %	40 %
Transport CV	Haarlemmermeer de Beekstraat 314 1118CX Schiphol Airport	Pays-Bas	40 %	40 %
SCI Cœur d'Orly Bureaux	8 avenue Delcasse 75008 Paris	France	50 %	50 %
SNC Cœur d'Orly Commerces	8 avenue Delcasse 75008 Paris	France	50 %	50 %
SCI Heka Le Bourget	151 boulevard Haussmann – 75008 Paris	France	40 %	40 %
SAS Chenue Le Bourget	151 boulevard Haussmann – 75008 Paris	France	40 %	40 %
<b>Commerces et services :</b>				
Société de Distribution Aéroportuaire	114 avenue Charles de Gaulle 92200 Neuilly-sur-Seine	France	50 %	50 %
Relay@ADP	55 rue Deguingand 92300 Levallois-Perret	France	50 %	50 %

Entités	Adresse	Pays	% d'intérêt	% contrôle
ADPLS Présidence	1 rue de France - 93290 Tremblay-en-France	France	50 %	50 %
EPIGO Présidence	3 place de Londres - bâtiment Uranus - Continental Square 1 - Aéroport Roissy Charles de Gaulle - 93290 Tremblay-en-France	France	50 %	50 %
EPIGO	3 place de Londres - bâtiment Uranus - Continental Square 1 - Aéroport Roissy Charles de Gaulle - 93290 Tremblay-en-France	France	50 %	50 %
<b>Autres activités :</b>				
Egidium	114 avenue Charles de Gaulle 92200 Neuilly-Sur-Seine	France	20 %	20 %
Safety Line	12 Rue Clavel, 75019 Paris	France	12 %	12 %
<b>ENTREPRISES ASSOCIÉES (mises en équivalence non opérationnelles)</b>				
<b>Immobilier :</b>				
SCI Roissy Sogaris	Avenue de Versailles RN 186 94150 Rungis	France	40 %	40 %
<b>International et développements aéroportuaires :</b>				
Liège Airport <sup>1</sup>	Aéroport de Bierset 4460 Grâce-Hollogne	Belgique	26 %	26 %
<b>Autres activités :</b>				
Hub Safe	Roissypôle - Le Dôme 4 rue de la Haye 93290 Tremblay-en-France	France	20 %	20 %
Alacrité	299 boulevard de Leeds - World Trade center Lille Services SAS espace International - 59777 Euralille	France	22 %	22 %

<sup>1</sup> Présentée en mise en équivalence opérationnelle à partir du second semestre 2017.

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
<b>PARTICIPATIONS DANS DES SOCIÉTÉS N'ENTRANT PAS DANS LE PÉRIMÈTRE (sans activité ou activité négligeable)</b>				
<b>International et développements aéroportuaires :</b>				
ADPM 2	En vue d'exploitation aéroportuaire	France	100 %	ADP International
ADPM 3	En vue d'exploitation aéroportuaire	France	100 %	ADP International
Philippines Airport Management Company	En vue d'exploitation aéroportuaire	France	50 %	ADP International
Matar	Contrat d'exploitation du terminal Hadj à Djeddah	Arabie saoudite	5 %	ADP International
<b>Autres activités :</b>				
CCS France	Programmation informatique	France	20 %	Aéroports de Paris SA
BestMile	Expérimentation véhicule autonome	Suisse	8 %	ADP Invest
Cargo Information Network France	Programmation informatique	France	50 %	CCS France
IDF Capital	Capital risques en Île-de-France	France	1 %	Aéroports de Paris SA
Civipol Conseil	Promotion des compétences du ministère de l'Intérieur	France	1 %	Aéroports de Paris SA
PACIFA	Éditeur de logiciels	France	12 %	Aéroports de Paris SA
Pole Star	Ingénierie, études techniques	France	11 %	Hub One
Bolloré Télécom	Télécommunications	France	2 %	Hub One
SoftToGo	Portage de logiciels	Argentine	95 %	Hub One Mobility

## 20.2 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS

A l'Assemblée générale des Actionnaires de la société Aéroports de Paris,

### Opinion

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre Assemblée générale, nous avons effectué l'audit des comptes consolidés de la société Aéroports de Paris relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2017, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

Nous certifions que les comptes consolidés sont, au regard du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne, 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, à la fin de l'exercice, de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.

L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au Comité d'Audit et des Risques.

### Fondement de l'opinion

#### Référentiel d'audit

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie «Responsabilités des Commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes consolidés» du présent rapport.

#### Indépendance

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance qui nous sont applicables, sur la période du 1er janvier 2017 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n°537/2014 ou par le Code de déontologie de la profession de Commissaire aux comptes.

### Justification des appréciations - Points clés de l'audit

En application des dispositions des articles L. 823-9 et R. 823-7 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes consolidés pris dans leur ensemble et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes consolidés pris isolément.

## Prise de contrôle de TAV Airports et allocation du prix d'acquisition

(cf. note 2.1 « Renforcement du Groupe ADP au capital de TAV Airports »)

### Risque identifié

Le Groupe ADP a acquis une participation complémentaire de 8,12% au capital de TAV Havalimanları Holding A.Ş. («TAV Airports») le 7 juillet 2017, pour un montant de 140 millions d'euros, portant ainsi sa participation totale de 38% à 46,12%. A compter de cette date, le Groupe a conclu au contrôle de fait de TAV Airports sur la base (i) des analyses juridiques et comptables du pacte d'actionnaires avec les principaux actionnaires minoritaires, qui donne au Groupe la capacité de prendre des décisions pertinentes de manière unilatérale sur TAV Airports et (ii) de la dispersion de l'actionnariat. TAV Airports, préalablement comptabilisé selon la méthode de mise en équivalence, est consolidé par intégration globale depuis le 7 juillet 2017.

Comme décrit dans la note 2.1, cette opération s'est traduite comptablement par (i) une réévaluation à la juste valeur des titres antérieurement détenus générant une plus-value de 63 millions d'euros en résultat et (ii) la comptabilisation à la juste valeur des actifs acquis et passifs repris de TAV Airports (actif net de 674 millions d'euros) et d'un goodwill provisoire (113 millions d'euros). Le Groupe dispose d'un délai de douze mois à compter de la date d'acquisition, pour ajuster la valeur des actifs acquis et passifs repris de TAV Airports.

Nous avons considéré cette opération comme un point clé de l'audit en raison de (i) l'appréciation du contrôle de fait qui conduit à l'intégration globale de TAV Airports dans les comptes du groupe ADP, (ii) l'importance des actifs acquis et passifs repris et de la contribution significative de TAV Airports et (iii) l'utilisation d'estimations pour comptabiliser à leur juste valeur les actifs acquis et passifs repris, notamment pour évaluer l'actif incorporel relatif à la concession d'Istanbul Atatürk et les droits d'exploitation d'aéroports.

### Réponse apportée lors de notre audit

Les travaux que nous avons effectués ont principalement consisté à :

- ◇ étudier les clauses du pacte d'actionnaires et les analyses juridiques réalisées par les avocats conseils du Groupe ADP, afin d'examiner l'analyse du contrôle réalisée par le Groupe au regard des critères de la norme IFRS 10 conduisant au contrôle de fait de TAV Airports ;
- ◇ examiner la pertinence de la méthodologie appliquée pour l'identification des actifs acquis et passifs repris et de leur évaluation à la juste valeur, en incluant nos experts en évaluation dans notre équipe d'audit, et notamment apprécier les hypothèses retenues pour évaluer l'actif incorporel relatif à la concession d'Istanbul Atatürk et les droits d'exploitation d'aéroports, en particulier (i) l'estimation de la durée des concessions, (ii) le taux d'actualisation, (iii) les investissements, et (iv) l'évolution du trafic, du chiffre d'affaires et des résultats.

## Évaluation des actifs incorporels résultant d'un contrat de concession de services

(cf. note 6.1.1 « Droit d'opérer les aéroports en concession »)

### Risque identifié

Au 31 décembre 2017, le Groupe détient 1 980 millions d'euros d'actifs incorporels relatifs à des droits d'opérer des aéroports en concession (environ 14% du total des actifs au 31 décembre 2017).

La note 6.1.1 décrit les modalités de l'inscription en actif incorporel des droits d'opérer les aéroports en concession, ainsi que celles retenues pour leur amortissement.

Comme décrit dans la note 6.4, le Groupe réalise des tests de perte de valeur sur ces actifs incorporels relatifs aux droits d'opérer des aéroports en concession lorsque des indices de dépréciation surviennent. Les critères retenus par le Groupe pour apprécier l'existence d'indicateurs de perte de valeur sont notamment une performance inférieure aux prévisions, une diminution du trafic ou une évolution significative des données de marché. La note 6.1.1 indique que, suite à l'identification d'indicateurs de perte de valeur sur les droits d'opérer l'aéroport de Milas-Bodrum et les aéroports de Monastir et Enfidha International, notamment du fait d'une baisse du trafic, des tests de perte de valeur ont été réalisés au 31 décembre 2017. Sur la base de ces tests, aucune perte de valeur n'a été comptabilisée par rapport aux justes valeurs de ces droits reconnues dans le cadre de l'allocation du prix d'acquisition de TAV Airports.

Nous avons considéré l'évaluation des actifs incorporels résultant d'un contrat de concession de services comme un point clé de l'audit en raison (i) de leur valeur significative dans les comptes du Groupe, (ii) des hypothèses de trafic et de durée des concessions retenues pour le calcul des amortissements, (iii) du jugement nécessaire de la Direction pour identifier l'existence d'indicateur de perte de valeur, et (iv) le cas échéant, des hypothèses retenues pour évaluer leur valeur d'utilité, notamment les prévisions de trafic et les business plans.

### Réponse apportée lors de notre audit

Nous avons examiné la conformité de la méthodologie appliquée pour le calcul des amortissements avec les principes figurant à ce titre en annexe, et recalculé la valeur nette des immobilisations sous-jacentes.

Nous avons par ailleurs :

- ◇ corroboré l'absence ou l'existence d'indicateur de perte de valeur à la clôture par l'évolution du trafic réel par rapport au trafic prévisionnel et par comparaison des résultats réels des concessions aéroportuaires par rapport aux budgets ;
- ◇ le cas échéant, comparé les hypothèses utilisées pour les tests de perte de valeur avec les éléments figurant dans les contrats de concession et les données de marché disponibles ; examiné les analyses de sensibilité de la Direction aux principales hypothèses de trafic et de taux d'actualisation dont nous avons apprécié la pertinence et avons vérifié les modalités de calcul ; testé par sondages l'exactitude arithmétique des évaluations retenues par le Groupe.

## Évaluation des immobilisations corporelles

(cf. note 6.2 « Immobilisations corporelles »)

### Risque identifié

Au 31 décembre 2017, la valeur nette comptable des immobilisations corporelles s'élève à 6 793 millions d'euros (soit 48% du total des actifs), principalement portées par la société Aéroports de Paris SA.

Dans le cadre du Contrat de Régulation Economique (CRE) 2016-2020 conclu avec l'Etat français, le Groupe poursuit un programme d'investissements sur le périmètre régulé qui doit répondre à la fois à une enveloppe d'investissements de 2 978 millions d'euros sur la période, mais aussi à une contrainte de calendrier.

Les immobilisations sont amorties selon les modalités définies en annexe. Leur durée d'utilité est réexaminée à chaque clôture sur la base du programme d'investissements et de réhabilitation des actifs existants, pour que celle-ci reflète les durées d'utilisation prévues.

Nous avons considéré l'évaluation des immobilisations corporelles, comme un point clé de l'audit en raison (i) de la valeur significative des immobilisations corporelles dans les comptes du Groupe, (ii) des jugements nécessaires de la Direction pour estimer la durée d'utilité des actifs amortissables, estimation qui implique l'identification précise et exhaustive des actifs dont le renouvellement est prévu à court ou moyen terme.



## Réponse apportée lors de notre audit

Les travaux que nous avons effectués ont principalement consisté à :

- ◇ prendre connaissance des procédures de contrôle interne relatives à l'estimation de la durée d'utilité des actifs amortissables et à l'identification des actifs dont le renouvellement est prévu à court ou moyen terme ;
- ◇ tester l'efficacité des contrôles clés relatifs à ces procédures, y compris ceux relatifs aux durées d'amortissement supportés par l'application informatique dédiée, en impliquant dans notre équipe d'audit un membre ayant une compétence particulière en systèmes d'information.
- ◇ Nous avons également, sur la base d'échantillons :
- ◇ comparé les durées d'utilité appliquées avec les durées d'utilisation prévues telles qu'elles découlent du programme d'investissements et de réhabilitation des actifs existants ;
- ◇ examiné la documentation comptable pour les immobilisations ayant fait l'objet d'un changement de durée d'amortissement sur l'exercice ;
- ◇ procédé à un examen critique des valeurs résiduelles des immobilisations susceptibles d'être remplacées dans le cadre du programme d'investissements prévus pour la période 2016-2020.

## Évaluation de la juste valeur des immeubles de placement

(cf. note 6.3 « Immeubles de placement »)

### Risque identifié

Le Groupe ADP comptabilise ses immeubles de placement à l'actif au coût historique diminué du cumul des amortissements et des pertes de valeur éventuelles (soit une valeur nette comptable de 476 millions d'euros au 31 décembre 2017) et présente la juste valeur de ses immeubles dans la note 6.3 de l'annexe (2 433 millions d'euros au 31 décembre 2017).

La note 6.3 précise que la juste valeur des immeubles de placement est basée sur une valeur appréciée par des cabinets indépendants d'expertise immobilière pour près de 99% de sa valeur totale, les réserves foncières étant par ailleurs évaluées en interne.

L'évaluation de la juste valeur d'un actif immobilier est un exercice qui requiert des jugements importants de la Direction, avec l'aide de cabinets indépendants d'expertise immobilière, pour déterminer les hypothèses appropriées, dont les principales concernent les taux d'actualisation ou de capitalisation, les valeurs locatives de marché et les avantages particuliers accordés aux locataires.

L'évaluation de la juste valeur des immeubles de placement est considérée comme un point clé de l'audit en raison (i) de la valeur significative présentée en annexe aux comptes consolidés et (ii) de la part importante de jugement de la Direction pour la détermination de celle-ci.

### Réponse apportée lors de notre audit

Les travaux que nous avons effectués, en impliquant dans notre équipe d'audit un membre ayant une compétence particulière dans le secteur immobilier, ont principalement consisté à :

- ◇ apprécier la compétence et l'indépendance des cabinets d'expertise immobilière retenus par le Groupe, au regard notamment de leurs qualifications professionnelles ;
- ◇ examiner la réalité et la qualité des analyses réalisées par la Direction sur les évaluations produites par les cabinets d'expertise immobilière ;

- ◇ nous entretenir avec les cabinets d'expertise immobilière afin de comprendre et évaluer la pertinence des estimations, des hypothèses et des méthodologies d'évaluation utilisées ;
- ◇ sur la base d'échantillons, comparer les données utilisées dans le processus d'évaluation avec la documentation existante, telle que les contrats de location ou les informations fournies par la Direction à leurs cabinets d'expertise immobilière ;
- ◇ corroborer, pour les principaux immeubles de placement, les variations de juste valeur observées sur l'exercice par l'évolution des hypothèses clés décrites ci-avant ;
- ◇ examiner les informations données dans la note 6.3 de l'annexe aux comptes consolidés.

## Évaluation du chiffre d'affaires lié à la sûreté et à la sécurité aéroportuaire

(cf. note 4.2 « Chiffre d'affaires »)

### Risque identifié

En 2017, le chiffre d'affaires lié à la sûreté et à la sécurité aéroportuaire s'est élevé à 487 millions d'euros.

Pour assurer ses missions en France de service public au titre de la sécurité, la sûreté du transport aérien, le sauvetage et la lutte contre l'incendie des aéronefs (ci-après dites « missions de sûreté »), le Groupe ADP perçoit un produit qui couvre les coûts engagés à ce titre. 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.

Le Groupe ADP procède à une affectation analytique de ses coûts afin de déterminer ceux encourus au titre de ces missions, certaines natures de coûts pouvant ne pas être exclusives à cette mission, notamment certaines charges locatives, certaines charges d'amortissements et de maintenance et les impôts et taxes.

L'évaluation du chiffre d'affaires lié à la sûreté et à la sécurité aéroportuaire a été considérée comme un point clé de l'audit compte tenu des montants en jeu, et car elle repose sur la fiabilité de l'affectation analytique des coûts engagés.

### Réponse apportée lors de notre audit

Les travaux que nous avons effectués ont principalement consisté à :

- ◇ prendre connaissance du dispositif de contrôle interne sur la chaîne des coûts engagés au titre des missions de sûreté, depuis la conclusion des contrats fournisseurs jusqu'au règlement des factures ;
- ◇ examiner les modalités d'affectation des dépenses liées aux missions de sûreté, en incluant un membre ayant une compétence particulière en systèmes d'information dans notre équipe d'audit.
- ◇ Nous avons également :
- ◇ pour chaque nature de coûts, en s'appuyant notamment sur les analyses du Groupe ADP, apprécié l'écart entre le réalisé de l'exercice, le budget et la période comparative ;
- ◇ procédé à un examen critique des coûts comptabilisés au titre des missions de sûreté sur le périmètre de la sûreté et de la sécurité aéroportuaire en vérifiant, sur la base d'un échantillon, leur éligibilité au remboursement par la DGAC, telle que définie dans les textes réglementaires applicables.

## Vérification des informations relatives au Groupe données dans le rapport de gestion

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 du Conseil d'administration.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

## Informations résultant d'autres obligations légales et réglementaires

### Désignation des Commissaires aux comptes

Les cabinets Deloitte & Associés et Ernst & Young Audit ont été nommés Commissaires aux comptes de la société Aéroports de Paris S.A. par votre assemblée générale du 18 mai 2015.

Au 31 décembre 2017, les cabinets Deloitte & Associés et Ernst & Young Audit étaient dans la 3ème année de leur mission sans interruption.

Antérieurement, les cabinets Ernst & Young et Autres et Ernst & Young Audit, membres du réseau international EY, étaient respectivement Commissaires aux comptes de 2009 à 2014 et de 2003 à 2008.

## Responsabilités de la Direction et des personnes constituant le gouvernement d'entreprise relatives aux comptes consolidés

Il appartient à la Direction d'établir des comptes consolidés présentant une image fidèle conformément au référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes consolidés ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes consolidés, il incombe à la Direction d'évaluer la capacité de la société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la société ou de cesser son activité.

Il incombe au Comité d'Audit et des Risques de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le Conseil d'administration.

## Responsabilités des Commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes consolidés

### Objectif et démarche d'audit

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes consolidés. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L. 823-10-1 du Code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le Commissaire aux comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit. En outre :

- ◇ il identifie et évalue les risques que les comptes consolidés comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;
- ◇ il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;
- ◇ il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la Direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes consolidés ;
- ◇ il apprécie le caractère approprié de l'application par la Direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes consolidés au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;
- ◇ il apprécie la présentation d'ensemble des comptes consolidés et évalue si les comptes consolidés reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle ;
- ◇ concernant l'information financière des personnes ou entités comprises dans le périmètre de consolidation, il collecte des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour exprimer une opinion sur les comptes consolidés. Il est responsable de la Direction, de la supervision et de la réalisation de l'audit des comptes consolidés ainsi que de l'opinion exprimée sur ces comptes.

## Rapport au Comité d'Audit et des Risques

Nous remettons un rapport au Comité d'Audit et des Risques qui présente notamment l'étendue des travaux d'audit et le programme de travail mis en œuvre, ainsi que les conclusions découlant de nos travaux. Nous portons également à sa connaissance, le cas échéant, les faiblesses significatives du contrôle interne que nous avons identifiées pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Parmi les éléments communiqués dans le rapport au Comité d'Audit et des Risques, figurent les risques d'anomalies significatives que nous

jugeons avoir été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice et qui constituent de ce fait les points clés de l'audit, qu'il nous appartient de décrire dans le présent rapport.

Nous fournissons également au Comité d'Audit et des Risques la déclaration prévue par l'article 6 du règlement (UE) n°537-2014 confirmant notre indépendance, au sens des règles applicables en France telles qu'elles sont fixées notamment par les articles L. 822-10 à L. 822-14 du Code de commerce et dans le Code de déontologie de la profession de Commissaire aux comptes. Le cas échéant, nous nous entretenons avec le Comité d'Audit et des Risques des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Neuilly-sur-Seine et Paris-La Défense, le 6 mars 2018

Les Commissaires aux comptes

DELOITTE & ASSOCIES

ERNST & YOUNG Audit

Christophe Patrier

Olivier Broissand

Jacques Pierres

Alban de Claverie

## 20.3 COMPTES SOCIAUX ET ANNEXES D'AÉROPORTS DE PARIS SA AU 31 DÉCEMBRE 2017

### // COMPTE DE RÉSULTAT

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	2017	2016
Chiffre d'affaires	5,1	2 820	2 744
Production stockée	5,2	(2)	6
Production immobilisée	5,3	61	56
Reprise sur provisions et transferts de charges	5,8	42	46
Subventions d'exploitation		1	2
Autres produits d'exploitation	5,4	29	14
<b>Produits d'exploitation</b>		<b>2 951</b>	<b>2 868</b>
Achats et charges externes	5,5	(832)	(818)
Impôts et taxes	5,6	(247)	(251)
Charges de personnel	5,7	(590)	(585)
Autres charges d'exploitation		(24)	(24)
Dotations aux amortissements et provisions	5,8	(477)	(471)
<b>Charges d'exploitation</b>		<b>(2 170)</b>	<b>(2 148)</b>
<b>Résultat d'exploitation</b>		<b>781</b>	<b>719</b>
Produits financiers		141	70
Charges financières		(151)	(143)
<b>Résultat financier</b>	<b>5,10</b>	<b>(10)</b>	<b>(72)</b>
<b>Résultat courant avant impôts</b>		<b>771</b>	<b>648</b>
Produits exceptionnels		130	120
Charges exceptionnelles		(150)	(132)
<b>Résultat exceptionnel</b>	<b>5,11</b>	<b>(20)</b>	<b>(12)</b>
Participation des salariés	5,12	(22)	(22)
Impôts sur les bénéfices	5,9	(223)	(214)
<b>RÉSULTAT NET</b>		<b>506</b>	<b>399</b>

## // ACTIF DU BILAN

(en millions d'euros)	Notes	Au 31/12/2017			Au 31/12/2016
		Montant Brut	Amort. ou dépréciations	Montant Net	
Immobilisations incorporelles	6.1	265	(202)	63	59
Immobilisations corporelles	6.1	11 933	(6 012)	5 921	5 787
Immobilisations en cours	6.1	998	-	998	792
Avances et acomptes sur immobilisations	6.1	23	-	23	37
Immobilisations financières	6.2	1 483	(50)	1 433	1 363
<b>I - Actif immobilisé</b>		<b>14 702</b>	<b>(6 264)</b>	<b>8 438</b>	<b>8 038</b>
Stocks		15	-	15	16
Avances et acomptes		3	-	3	16
Clients et comptes rattachés	6.3	420	(16)	404	441
Autres créances	6.3	316	(8)	308	127
Valeurs mobilières de placement	6.4	1 404	-	1 404	1 566
Disponibilités	6.4	117	-	117	63
Charges constatées d'avance	6.5	28	-	28	15
<b>II - Actif circulant</b>		<b>2 302</b>	<b>(24)</b>	<b>2 277</b>	<b>2 244</b>
<b>III - Primes de remboursement des obligations</b>	<b>6.6</b>	<b>15</b>	<b>-</b>	<b>15</b>	<b>15</b>
<b>IV - Écarts de conversion - ACTIF</b>		<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>4</b>
<b>TOTAL DES ACTIFS</b>		<b>17 020</b>	<b>(6 288)</b>	<b>10 733</b>	<b>10 301</b>

## // PASSIF DU BILAN

(en millions d'euros)	Notes	Au 31/12/2017	Au 31/12/2016
Capital		297	297
Primes d'émission		543	543
Écarts de réévaluation		23	24
Réserves et report à nouveau		2 061	1 922
Résultat de l'exercice		506	399
Acompte sur dividende		(70)	(69)
Subventions d'investissement		49	43
Provisions réglementées		1 173	1 140
<b>I - Capitaux propres</b>	<b>6.7</b>	<b>4 583</b>	<b>4 298</b>
<b>II - Provisions</b>	<b>6.8</b>	<b>431</b>	<b>434</b>
Dettes financières	6.9	4 806	4 446
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	6.10	126	181
Dettes fiscales et sociales	6.10	250	261
Dettes sur immobilisations et autres dettes	6.11	373	523
Produits constatés d'avance	6.5	162	158
<b>III - Dettes</b>		<b>5 717</b>	<b>5 569</b>
<b>IV - Primes de remboursement des obligations</b>		<b>-</b>	<b>-</b>
<b>V - Écarts de conversion - PASSIF</b>		<b>-</b>	<b>-</b>
<b>TOTAL DES PASSIFS</b>		<b>10 733</b>	<b>10 301</b>

## // TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE

(en millions d'euros)

	Notes	2017	2016
<b>Résultat d'exploitation</b>		<b>781</b>	<b>719</b>
Dotations nettes de reprise aux amortissements et provisions pour risques et charges		439	439
Produits et charges financiers (hors endettement net)		(8)	8
<b>Variation du besoin en fonds de roulement</b>	<b>7.1</b>	<b>3</b>	<b>(79)</b>
Impôts payés minorés des impôts encaissés		(276)	(221)
<b>Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles</b>		<b>940</b>	<b>867</b>
Cessions de participations		1	3
Acquisition de participations	6.2	(50)	(9)
Investissements corporels et incorporels	6.1	(791)	(774)
Variation des autres actifs financiers	6.3	(144)	(6)
Produits provenant des cessions d'immobilisations (net de la variation des créances)		36	27
Dividendes reçus	5.10	87	32
Variation des dettes et avances sur acquisitions d'immobilisations		(47)	29
<b>Flux de trésorerie utilisés pour les activités d'investissement</b>		<b>(908)</b>	<b>(698)</b>
Capital appelé non versé		-	-
Subventions reçues au cours de la période		6	15
Cessions (acquisitions) nettes d'actions propres		-	12
Dividendes distribués	6.7	(261)	(258)
Encaissements provenant des emprunts à long terme	6.9	504	7
Remboursement des emprunts à long terme	6.9	(142)	(4)
Variation des autres passifs financiers	6.11	(130)	93
Intérêts financiers nets versés		(105)	(109)
<b>Flux de trésorerie provenant des activités de financement</b>		<b>(128)</b>	<b>(244)</b>
<b>VARIATION DE TRÉSORERIE ET D'ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE</b>		<b>(97)</b>	<b>(75)</b>
Trésorerie d'ouverture		1 617	1 692
Trésorerie de clôture	7.3	1 520	1 617



## // SOMMAIRE DÉTAILLÉ DES NOTES AUX COMPTES CONSOLIDÉS

<b>NOTE 1</b>	<b>DESCRIPTION DE L'ACTIVITÉ</b>	<b>238</b>	<b>NOTE 7</b>	<b>NOTES RELATIVES AU TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE</b>	<b>260</b>
<b>NOTE 2</b>	<b>RELATIONS AVEC LES FILIALES</b>	<b>238</b>	<b>NOTE 8</b>	<b>ENGAGEMENTS HORS BILAN ET PASSIFS ÉVENTUELS</b>	<b>261</b>
<b>NOTE 3</b>	<b>FAITS MARQUANTS DE L'EXERCICE</b>	<b>239</b>	<b>NOTE 9</b>	<b>RÉMUNÉRATION ET EFFECTIFS</b>	<b>262</b>
<b>NOTE 4</b>	<b>PRINCIPES ET MÉTHODES COMPTABLES</b>	<b>239</b>	<b>NOTE 10</b>	<b>TRANSACTIONS AVEC LES ENTREPRISES ET LES PARTIES LIÉES</b>	<b>262</b>
<b>NOTE 5</b>	<b>NOTES RELATIVES AU COMPTE DE RÉSULTAT</b>	<b>243</b>	<b>NOTE 11</b>	<b>ÉVÉNEMENTS POST CLÔTURE</b>	<b>263</b>
<b>NOTE 6</b>	<b>NOTES RELATIVES AU BILAN</b>	<b>249</b>			

**NOTE 1 DESCRIPTION DE L'ACTIVITÉ**

Aéroports de Paris SA, société anonyme depuis 2005, 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. Sa mission est encadrée par un Contrat de Régulation Économique signé avec l'État, celui en cours étant le CRE 2016-2020 ;

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 fret ;
- ◆ 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 coentreprises (tels que la Société de Distribution Aéroportuaire, Média 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 et exploitation) en France et à l'international.

Cf. note 4.4 sur le chiffre d'affaires

**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 mis en place une centralisation de la trésorerie. Les filiales adhèrent, dans le respect des réglementations en vigueur, à cette centralisation. Dans ce cadre Aéroports de Paris SA a conclu avec ses filiales adhérentes une convention de trésorerie. Une centralisation des comptes bancaires en euros et une centralisation des comptes bancaires en US dollars ont été mises en place. Ces centralisations, réalisées en nivelant quotidiennement et automatiquement les comptes bancaires des filiales vers le compte centralisateur, permettent 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 portent intérêt mensuellement au taux EONIA majoré de 0,65 %. Celles faites en euros par la société filiale à la société centralisatrice portent intérêt mensuellement au taux EONIA.

Les avances faites en US dollar par la société centralisatrice à la société filiale portent intérêt mensuellement au taux LIBOR\$ over night majoré de + 0,65 %. Celles faites en US dollar par la société filiale à la société centralisatrice portent intérêt mensuellement au taux LIBOR\$ over night - 0,07 %.

Il est précisé que si le taux EONIA et/ou le taux LIBOR\$ over night minoré de 0,07 % devenaient négatifs le taux des avances serait alors plafonné à 0 %.

Dans le cadre des conventions de *cash pooling* entre Aéroports de Paris et ses filiales, les comptes courants sont présentés en Dettes sur immobilisations et autres dettes « lorsque leur solde est créditeur et en Autres créances lorsque leur solde est débiteur ».

## NOTE 3 FAITS MARQUANTS DE L'EXERCICE

### Accord avec FedEx

Dans le cadre du « projet extension 2 », FedEx a informé le Groupe ADP de son souhait de développer un *hub* Européen. Ce projet s'est traduit par la conclusion de contrats prévoyant :

- ◇ un bail à construction pour la réalisation par un investisseur d'un bâtiment de tri supplémentaire ;
- ◇ la prolongation des baux existants jusqu'au 5 septembre 2048 ;
- ◇ la prise à bail des nouvelles aires à matériel.

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

### Cession de 80 % de la filiale Hub Safe

Le 29 septembre 2017, le Groupe ADP a finalisé la cession au groupe Samsic de 80 % de sa participation dans sa filiale Hub Safe, spécialisée en sûreté aéroportuaire, après avoir obtenu les autorisations réglementaires requises. Le Groupe ADP reste actionnaire à hauteur de 20 % dans la société Hub Safe. Le pacte d'actionnaires prévoit le maintien en vigueur des contrats actuels conclus entre Aéroports de Paris SA et Hub Safe jusqu'en 2024.

Cette cession a conduit à comptabiliser une plus-value nette de frais de cession de 27 millions d'euros.

### Nouvelle organisation des filiales d'Aéroports de Paris par trois nouveaux segments

- ◇ innovation avec la création de la société ADP Invest 1 ;
- ◇ international avec l'acquisition supplémentaire de TAV Airports avec sa filiale Tank ÖWA Alpha GmbH ;
- ◇ immobilier avec l'apport d'Aéroports de Paris à sa filiale ADP Immobilier des parts du capital des filiales ADP Immobilier tertiaire et ADP Immobilier industriel (cf. note 6.2 « Immobilisations financières »).

### Un pilotage des activités internationales avec ADP International

Au cours de l'exercice 2017, le Groupe ADP a regroupé la gestion de ses activités internationales sous une même entité, ADP International (ex-ADP Management). Les titres d'ADP Ingénierie ont ainsi été apportés par Aéroports de Paris SA à cette dernière (cf. note 6.2 « immobilisations financières »).

### Financement

En janvier 2017, Aéroports de Paris SA a remboursé 135 millions d'euros au titre d'un emprunt d'une valeur nominale de 186 millions d'euros (emprunt libellé en CHF pour 200 millions), arrivé à échéance. En décembre 2017, Aéroports de Paris SA a émis un emprunt obligataire d'un montant de 500 millions d'euros. Cet emprunt porte intérêt à 1 % et a une date de remboursement fixée au 13 décembre 2027. Le produit net de l'émission des obligations est destiné au financement des besoins d'investissements.

## 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 modifiés par les règlements ANC 2015-06 (applicable aux exercices ouverts à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2016) et ANC 2015-05 (applicable aux exercices ouverts à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2017 – voir note 4.2).

### 4.2 Changement de méthode et comparabilité des exercices

Le règlement n° 2015-05 du 2 juillet 2015 applicable aux comptes annuels des exercices ouverts du 1<sup>er</sup> janvier 2017 est venu compléter les dispositions actuelles prévues au PCG relatives aux instruments financiers à terme et aux obligations de couverture. L'impact de l'application de ce règlement est non significatif pour Aéroports de Paris SA (voir note 6.9 « Dettes financières »).

Les autres méthodes employées sont identiques et comparables à l'exercice précédent.

### 4.3 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 formuler 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 existant à la date d'établissement des comptes. En fonction de l'évolution de ces hypothèses et situations, les montants estimés figurant dans les comptes peuvent différer des valeurs réelles.

Les estimations et les hypothèses significatives retenues pour l'établissement des états financiers portent principalement sur :

- ◇ l'évaluation de la valeur recouvrable des actifs à long terme (cf. notes 4.7, 6.1 et 6.2) ;
- ◇ les régimes de retraite et les autres avantages postérieurs à l'emploi (cf. notes 4.16 et 6.8) ;
- ◇ les provisions pour risques et litiges (cf. notes 4.16 et 6.8) ;

#### 4.4 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 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. Dans le cas où le plan d'investissements ne serait pas respecté (voir la note 6.2 « Immobilisations corporelles »), Aéroports de Paris SA serait impacté par un malus tarifaire. Le périmètre régulé 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.

Le Groupe procède à une affectation analytique de ses coûts afin de déterminer ceux encourus au titre de ses missions, certaines natures de coûts pouvant ne pas être exclusives à ces missions, notamment certaines charges d'amortissements et de maintenance, certaines charges locatives ainsi que les impôts et taxes.

##### 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.

#### 4.5 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 prévue par l'entreprise.

Dans le cadre du CRE 2016-2020 signé avec l'État, le Groupe poursuit un programme d'investissements sur le périmètre régulé (voir la note 4.3 « Chiffre d'affaires – Redevances aéronautiques et spécialisées ») qui définit le périmètre dit « régulé », qui doit répondre à la fois à la mise en œuvre effective d'une enveloppe d'investissements de 2 945 millions d'euros sur la période mais aussi à une contrainte de calendrier d'investissements.

## 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, pour que celles-ci reflètent les durées d'utilisation prévues.

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.

### 4.6 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 correspondent : à l'actif net réévalué des plus-values latentes, ou à la valeur de rendement qui correspond à la moyenne des vingt derniers cours de bourse de l'exercice ou aux flux de trésorerie attendus (Flux de trésorerie actualisés ou Méthode d'actualisation du dividende) et en prenant en compte les éventuelles couvertures de change.

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 1<sup>er</sup> 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.

### 4.7 Dépréciation des actifs à long terme

À chaque arrêté, Aéroports de Paris détermine s'il existe un indice montrant qu'un actif a pu perdre notablement de la valeur. Lorsqu'il existe un indice de perte de valeur, un test de dépréciation est réalisé selon les modalités suivantes :

- ♦ Aéroports de Paris mesure les éventuelles dépréciations des actifs à long terme par comparaison entre la valeur comptable de ces actifs, le cas échéant regroupés au sein de groupes d'actifs, et leur valeur

recouvrable généralement calculée par la méthode des flux futurs de trésorerie nets actualisés. Lorsque cette valeur recouvrable est notablement inférieure à la valeur inscrite au bilan, une perte de valeur est comptabilisée pour la différence en « Dépréciations » ;

- ♦ les taux d'actualisation retenus pour ces besoins s'appuient sur le coût moyen pondéré du capital de chacun des actifs ou groupes d'actifs concernés ;
- ♦ les flux de trésorerie futurs sont établis sur la base des hypothèses validées par la direction.

### 4.8 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.

### 4.9 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'irrecouvrabilité 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...).

### 4.10 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.

#### 4.11 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.

#### 4.12 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 ».

#### 4.13 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.

#### 4.14 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.

#### 4.15 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.

#### 4.16 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 préretraite 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.

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 résultant 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. Ceux-ci font l'objet d'une information en annexe (cf. note 8 « Engagements hors bilan et passifs éventuels »).

#### 4.17 Dettes

##### Dettes financières

##### OPÉRATIONS EN DEVICES

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. Il s'agit donc d'instruments de couverture simple. Aéroports de Paris SA ne porte pas d'instrument dérivé comprenant une composante d'optimisation ou devant être classé en position ouverte isolée.

Les produits et charges résultant de l'utilisation de ces instruments de couverture sont constatés symétriquement aux éléments couverts, au cas d'espèce, les dérivés de taux portés par Aéroports de Paris SA couvrant des dettes financières, leurs produits et charges sont constatés en résultat financier.

### 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.

## 4.18 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

L'information sectorielle ci-dessous est présentée en cohérence avec le *reporting* interne et les indicateurs sectoriels présentés au principal Directeur opérationnel du Groupe :

(en millions d'euros)	Secteurs opérationnels			2017	2016
	Activités aéronautiques	Commerces et services	Immobilier		
Redevances aéronautiques	1 056	-	-	1 056	1 003
Revenus liés à la sûreté et à la sécurité aéroportuaire	487	-	-	487	480
Activités commerciales	-	440	2	442	432
Recettes locatives	27	109	188	324	326
Redevances spécialisées	230	13	-	243	232
Parcs et accès	-	171	-	171	175
Prestations industrielles	-	41	-	41	42
Autres recettes	16	29	11	56	54
<b>TOTAL</b>	<b>1 816</b>	<b>803</b>	<b>201</b>	<b>2 820</b>	<b>2 744</b>

Le chiffre d'affaires en 2017 est en progression de + 2,7 % (+ 76 millions d'euros) et s'élève à 2 820 millions d'euros. Cette augmentation s'explique par :

- ◇ la hausse des redevances aéronautiques (+ 53 millions d'euros), porté par la croissance du trafic passager départ de + 4,7 % par rapport à l'année dernière et d'un effet mix faisceau favorable ;
- ◇ la hausse du produit des redevances spécialisées des activités aéronautiques (+ 11 millions d'euros) qui concerne en particulier le dégivrage avion (+ 5 millions d'euros) du fait des conditions climatiques du début d'année et les redevances PHMR (+ 5 millions d'euros) en lien avec la hausse du trafic départ (+ 4,7 %) ;
- ◇ la hausse des activités commerciales (+ 10 millions d'euros), et plus particulièrement des boutiques en zone publique (+ 5 millions d'euros) et des bars & restaurants (+ 4 M€), portées par la bonne dynamique du trafic ;

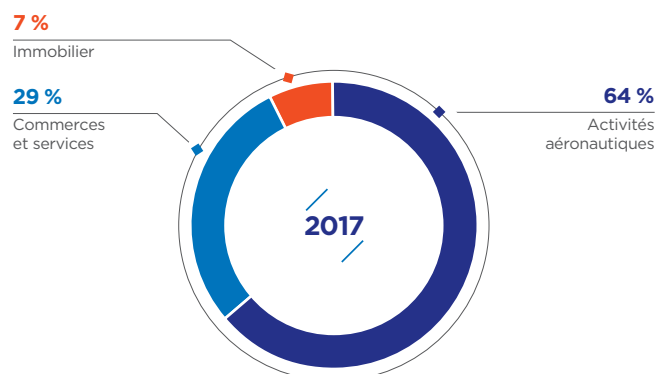
- ◇ la hausse des RLSSA (+ 7 millions d'euros) du fait d'une augmentation de la sous-traitance (+ 8 millions d'euros).

Cette hausse a été limitée par une baisse du chiffre d'affaires sur les activités suivantes :

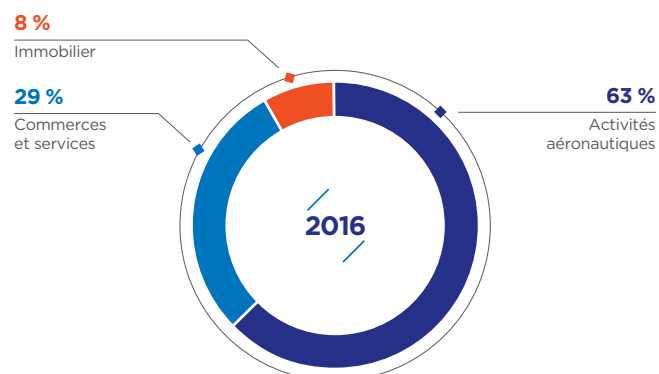
- ◇ la diminution des revenus des parkings (- 4 millions d'euros) suite à la baisse du ticket moyen et du taux de fréquentation ;
- ◇ la baisse des recettes locatives (- 2 millions d'euros) ;
- ◇ la baisse des prestations industrielles (- 1 million d'euros) notamment sur le thermique et le frigorifique.



## Poids du CA 2017



## Poids du CA 2016



## 5.2 Production stockée

La variation de la production stockée de - 2 millions d'euros s'explique principalement par la reconnaissance en chiffre d'affaires des frais d'études.

## 5.3 Production immobilisée

(en millions d'euros)	2017	2016
Production immobilisée	61	56

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 Autres produits d'exploitation

(en millions d'euros)	2017	2016
Autres	26	12
Pénalités reçues	3	3
<b>TOTAL AUTRES PRODUITS D'EXPLOITATION</b>	<b>29</b>	<b>14</b>

Les autres produits d'exploitation concernent principalement :

- ◇ des indemnités reçues de CDG Express Études pour 8 millions d'euros et de la Société du Grand Paris pour 7 millions d'euros au titre des travaux réalisés sur l'emprise foncière d'Aéroports de Paris ;
- ◇ un dégrèvement de taxe professionnelle pour 9 millions d'euros.

## 5.5 Achats et charges externes

(en millions d'euros)	2017	2016
Électricité	(26)	(25)
Eau, gaz et combustibles	(12)	(12)
Fournitures et petits matériels d'exploitation	(12)	(11)
Autres achats consommés	(15)	(19)
<b>Achats consommés</b>	<b>(65)</b>	<b>(67)</b>
Sous-traitance générale	(478)	(459)
◇ Sûreté	(230)	(223)
◇ Nettoyage	(74)	(73)
◇ Transports	(34)	(29)
◇ Autres	(141)	(134)
Entretien, réparations & maintenance	(134)	(130)
Frais postaux et communication	(30)	(29)
Assurances	(11)	(13)
Rémunérations d'intermédiaires et honoraires	(25)	(25)
Publicité, publications, relations publiques	(31)	(35)
Locations et charges locatives	(18)	(18)
Personnel extérieur	(6)	(10)
Autres charges externes	(34)	(32)
<b>Charges externes</b>	<b>(767)</b>	<b>(751)</b>
<b>TOTAL ACHATS ET CHARGES EXTERNES</b>	<b>(832)</b>	<b>(818)</b>

Les achats et charges externes s'élèvent à 832 millions d'euros au 31 décembre 2017 contre 818 millions d'euros l'année dernière soit une hausse de 1,7 % (- 14 millions d'euros).

Les achats consommés sont en baisse de 2 millions d'euros par rapport à l'année dernière avec une hausse des achats de fournitures liés aux conditions climatiques du début d'année compensée par une baisse des charges sur la Société du Grand Paris.

La sous-traitance est en hausse de 19 millions d'euros avec une hausse de 7 millions d'euros sur la sûreté, de 5 millions d'euros sur le transport

(convention Bud directe, neutre en EBITDA) et de 7 millions d'euros en autres (notamment hausse sur le gardiennage, le PHMR et la mise en place d'une nouvelle redevance bagages correspondance).

L'entretien et réparation est en hausse de 4 millions d'euros par rapport à l'année dernière, notamment sur CDG.

La publicité s'améliore de 4 millions d'euros en raison du déploiement de la marque en 2016.

Économie de 4 millions d'euros sur le personnel extérieur avec un effort global sur toutes les directions privilégiant les recrutements pérennes.

## 5.6 Impôts et taxes

(en millions d'euros)	2017	2016
Taxe foncière	(93)	(91)
Contribution économique territoriale	(57)	(63)
Taxes non récupérables prestations de sûreté	(54)	(52)
Impôts assis sur les rémunérations	(21)	(21)
Autres impôts	(22)	(24)
<b>IMPÔTS ET TAXES</b>	<b>(247)</b>	<b>(251)</b>

Les impôts et taxes sont en diminution de 2 % et s'établissent à 247 millions d'euros au 31 décembre 2017.

◇ En matière de taxes foncières, les hausses de bases dues à l'application de la réforme des valeurs locatives appliquée à partir de 2017 sont contenues par l'application des mécanismes légaux.

## 5.7 Charges de personnel

(en millions d'euros)	2017	2016
Salaires	(381)	(380)
Charges sociales	(165)	(165)
Prime d'intéressement	(13)	(14)
Comité d'entreprise	(19)	(18)
Crédit d'impôt Compétitivité Emploi	4	4
Autres charges de personnel	(17)	(12)
<b>CHARGES DE PERSONNEL</b>	<b>(590)</b>	<b>(585)</b>

Les charges de personnel s'élèvent à 590 millions d'euros au 31 décembre 2017 et sont en augmentation (- 5 millions d'euros) par rapport à l'année dernière.

La baisse des effectifs moyens de - 0,6 % génère une diminution des charges de personnel d'environ - 2,4 millions d'euros.

Les autres charges de personnel comprennent l'abondement PEE/PERCO et les repas des salariés d'Aéroport de Paris SA pris en dehors des restaurants gérés par le comité d'entreprise.

L'abondement 2017 augmente de 3 millions d'euros par rapport à 2016, année impactée par l'opération d'actionnariat salarié, Agatha comptabilisée en exceptionnelle.

## 5.8 Dotations/reprises aux amortissements et provisions d'exploitation

(en millions d'euros)	2017		2016	
	Dotations	Reprises	Dotations	Reprises
Immobilisations incorporelles	(19)	-	(14)	-
Immobilisations corporelles	(420)	-	(398)	-
<b>Amortissement des immobilisations</b>	<b>(439)</b>	<b>-</b>	<b>(412)</b>	<b>-</b>
Provisions pour risques	(11)	17	(8)	11
Provisions pour charges	(24)	18	(33)	19
<b>Provisions pour risques et charges</b>	<b>(36)</b>	<b>35</b>	<b>(41)</b>	<b>30</b>
Créances clients et comptes rattachés	(3)	6	(2)	16
<b>Dépréciations des créances</b>	<b>(3)</b>	<b>6</b>	<b>(2)</b>	<b>16</b>
<b>Transfert de charges d'exploitation</b>	<b>-</b>	<b>1</b>	<b>-</b>	<b>1</b>
<b>TOTAL</b>	<b>(477)</b>	<b>42</b>	<b>(471)</b>	<b>46</b>

Le montant des dotations aux provisions pour risques et charges s'élève à 36 millions d'euros et comprend principalement les provisions pour engagements relatifs aux indemnités de fin de carrière de 22 millions d'euros.

Le montant des reprises pour dépréciation des créances douteuses et litigieuses s'élève à 6 millions d'euros. Parallèlement, des créances douteuses ont été constatées en perte sur créance irrécouvrable pour un montant de 5 millions d'euros.

## 5.9 Impôt sur les bénéfices

### Ventilation de l'impôt

(en millions d'euros)	Résultat avant impôt	Impôts	Résultat net hors participation
Résultat courant	771	(233)	538
Résultat exceptionnel	(20)	6	(14)
Produits d'intégration fiscale	-	4	4
<b>TOTAL (HORS PARTICIPATION)</b>	<b>751</b>	<b>(223)</b>	<b>528</b>

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 31/12/2017	Au 31/12/2016	Variation
Charges à payer sur participation des salariés	(22)	(23)	1
Provisions pour pertes de changes	-	(4)	4
Provisions pour engagements sociaux	(373)	(380)	7
Autres provisions non déductibles	(38)	(10)	(28)
Frais d'études et de surveillance des travaux (FEST)	(35)	(46)	11
Frais d'acquisition des titres de participation	(10)	(10)	-
Amortissements des frais d'acquisition de titres de participation	10	9	1
Levée d'option Immeuble (Ex. Crédit-Bail)	(6)	(6)	-
<b>Charges de l'exercice déductibles sur exercices ultérieurs</b>	<b>(475)</b>	<b>(469)</b>	<b>(6)</b>
Écart de conversion – actif	-	4	(4)
Provisions réglementées	1 173	1 140	33
<b>Charges d'exercices ultérieurs déduites au cours de l'exercice</b>	<b>1 173</b>	<b>1 143</b>	<b>30</b>
<b>TOTAL DIFFÉRENCES TEMPORAIRES</b>	<b>698</b>	<b>674</b>	<b>24</b>

La dette future d'impôt estimée s'élève à 165 millions d'euros au 31 décembre 2017 (203 millions d'euros au 31 décembre 2016). La valorisation a été effectuée en tenant compte d'un abaissement du taux d'impôt de 34,43 % à 25,83 % en 2022, comme prévu par la loi de finances votée fin décembre 2017. Cet abaissement du taux a engendré une diminution de la dette future d'impôt sur la base d'un planning de réalisation des impôts.

## 5.10 Résultat financier

Le résultat financier au titre de l'exercice 2017 s'élève à - 10 millions d'euros et comprend :

(en millions d'euros)	2017	2016
Produits des participations	109	32
Intérêts des prêts et swaps	9	14
Autres produits financiers	23	24
<b>Produits financiers</b>	<b>141</b>	<b>70</b>
Intérêts des emprunts et des dettes	(108)	(113)
Intérêts des swaps	(6)	(7)
Autres charges financières	(37)	(23)
<b>Charges financières</b>	<b>(151)</b>	<b>(143)</b>
<b>RÉSULTAT FINANCIER</b>	<b>(10)</b>	<b>(72)</b>

Les produits financiers d'un montant de 141 millions d'euros sont principalement composés :

- ◆ des revenus des dividendes (109 millions d'euros) dont 61 millions de quote-part de participation dans ADP International et 23 millions de TANK ÔWA Alpha à recevoir ;
- ◆ des produits d'intérêts sur swaps pour 9 millions.

Les charges financières de l'exercice 2017 sont essentiellement constituées de charges d'intérêts sur emprunts et swaps pour 57 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 »).

(1) Les autres produits financiers correspondent principalement à :

- ◆ reprise des dépréciations du compte courant ADP Ingénierie pour 9 millions d'euros,
- ◆ reprise des provisions pour risques financiers Cœur d'Orly Investissement pour 2 millions d'euros,
- ◆ gains de change pour 4 millions d'euros ;

(2) Les autres charges financières concernent :

- ◆ dépréciation complémentaires des titres pour 20 millions dont 9 millions d'euros pour ADP Ingénierie, 6 millions d'euros pour EPIGO, 2 millions d'euros pour TANK ÔWC Beta et pour 1 million d'euros pour ADP Investissement,
- ◆ pertes de change pour 15 millions d'euros.

Répartition du résultat financier entre Groupe<sup>1</sup> et hors Groupe

(en millions d'euros)	Produits des participations	Dotations et Reprises sur provisions et dépréciations	Autres produits et charges financiers	Total
Schiphol Group	12	-	-	12
Société de Distribution Aéroportuaire	2	-	-	2
ADP International	61	2	-	63
ADP Immobilier tertiaire	1	-	2	3
SAS Cœur d'Orly Investissement	-	2	-	2
Hub One	3	-	-	3
ADP Immobilier	-	-	-	-
TANK ÖWA Alpha GmbH	23	-	-	23
TANK ÖWC Beta GmbH	-	(2)	(9)	(11)
Média ADP	2	-	-	2
Autres	3	(8)	0	(4)
<b>Résultat financier Groupe</b>	<b>109</b>	<b>(6)</b>	<b>(7)</b>	<b>96</b>
Charges financières nettes				(104)
Autres produits et charges financiers				(2)
<b>Résultat financier hors Groupe</b>				<b>(106)</b>
<b>RÉSULTAT FINANCIER</b>				<b>(10)</b>

<sup>1</sup> Le Groupe s'entend ici des filiales et participations détenues par Aéroports de Paris SA.

## 5.11 Résultat exceptionnel

(en millions d'euros)	2017	2016
Reprise amortissements dérogatoires	73	35
Autres produits exceptionnels sur immobilisations	36	55
<b>Produits exceptionnels sur immobilisations</b>	<b>109</b>	<b>90</b>
Reprises aux provisions pour risques et charges	19	14
Autres produits exceptionnels	2	16
<b>Produits exceptionnels divers</b>	<b>21</b>	<b>30</b>
<b>Produits exceptionnels</b>	<b>130</b>	<b>120</b>
Dotations amortissements dérogatoires	(107)	(71)
Autres charges exceptionnelles sur immobilisations	(20)	(40)
<b>Charges exceptionnelles sur immobilisations</b>	<b>(127)</b>	<b>(111)</b>
Dotation provisions risques et charges exceptionnelles	(20)	(3)
Autres charges exceptionnelles	(3)	(19)
<b>Charges exceptionnelles diverses</b>	<b>(23)</b>	<b>(21)</b>
<b>Charges exceptionnelles</b>	<b>(150)</b>	<b>(132)</b>
<b>RÉSULTAT EXCEPTIONNEL</b>	<b>(20)</b>	<b>(12)</b>

En 2017, les principales variations sur les immobilisations concernent la vente à hauteur de 80 % de la société Hub Safe dégageant une plus-value de 24 millions d'euros.

Les charges exceptionnelles se composent également des dotations aux amortissements dérogatoires pour – 107 millions d'euros.

## 5.12 Participation des salariés

(en millions d'euros)	2017	2016
Participation des salariés	(22)	(22)

## NOTE 6 NOTES RELATIVES AU BILAN

### 6.1 Immobilisations incorporelles et corporelles

(en millions d'euros)	Au 31/12/2016	Augmentation	Diminution	Virement de poste à poste	Au 31/12/2017
Concessions et droits similaires, brevets, licences, marques, procédés, droits et valeurs similaires	242	-	-	23	265
<b>Immobilisations incorporelles</b>	<b>242</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>23</b>	<b>265</b>
Terrains	53	-	-	-	53
Aménagements des terrains	30	-	-	2	32
Constructions	10 904	-	(59)	529	11 373
Constructions sur sol d'autrui	5	-	-	-	5
Inst. techniques, matériels et outillages industriels	163	-	(6)	12	169
Autres immobilisations corporelles	356	-	(74)	19	300
<b>Immobilisations corporelles</b>	<b>11 509</b>	<b>-</b>	<b>(139)</b>	<b>562</b>	<b>11 932</b>
<b>Immobilisations en cours</b>	<b>792</b>	<b>791</b>	<b>-</b>	<b>(585)</b>	<b>998</b>
<b>Avances fournisseurs immobilisations</b>	<b>37</b>	<b>13</b>	<b>-</b>	<b>(27)</b>	<b>23</b>
<b>TOTAL</b>	<b>12 580</b>	<b>804</b>	<b>(139)</b>	<b>(27)</b>	<b>13 218</b>

#### Principaux investissements de la période

Le montant des investissements réalisés au cours de l'exercice 2017 s'élève à 791 millions d'euros.

Les principales acquisitions en 2017 sont les suivantes :

◇ pour l'aéroport de Paris-Charles de Gaulle :

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

◇ sur l'aéroport de Paris-Orly :

- ◆ la poursuite des travaux de construction de la jonction entre les terminaux Sud et Ouest,
- ◆ la refonte du processus de départ international du terminal Sud,
- ◆ les travaux d'extension des aires Golf et la mise en conformité du virage LGN-LJS,
- ◆ l'extension du Hall 1 d'Orly Ouest,
- ◆ la seconde phase de la rénovation de la piste 4,
- ◆ la construction de portes d'embarquement complémentaires dans le Hall A du terminal Sud,

- ◆ l'inversion des postes d'inspection filtrage et du contrôle aux frontières du processus départ international du terminal Sud,
- ◆ la poursuite de la rénovation du quartier d'affaires Orly Tech,
- ◆ l'achèvement de la construction de la passerelle reliant le quartier Cœur d'Orly au terminal Sud,
- ◆ les travaux en prévision de la construction de la future gare du Grand Paris ;

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

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

#### Principales mises en services au cours de l'exercice

- ◇ le nouveau siège social à Paris-Charles de Gaulle ;
- ◇ l'acquisition de la partie nord de l'immeuble de bureaux « le Dôme » à Roissy-CDG ;
- ◇ les deux derniers postes avions de l'extension de la Jetée est du terminal Sud de Paris-Orly ;
- ◇ le nouveau pavillon d'honneur de Paris-Orly ;
- ◇ l'achèvement de la rénovation de la piste 4 de Paris-Orly ;
- ◇ la passerelle reliant le quartier Cœur d'Orly au terminal Sud ;
- ◇ des équipements d'inspection des bagages de soute au standard 3 liés à la réglementation européenne, sur les deux plates-formes ;
- ◇ des portes d'embarquement complémentaires dans le Hall A du terminal Sud de Paris-Orly ;
- ◇ des aménagements du quartier Cœur d'Orly ;
- ◇ la troisième phase de la viabilisation de la zone des Avenas à Paris-Orly ;
- ◇ des sanitaires mis au standard, sur les deux plates-formes ;
- ◇ une canalisation d'eaux pluviales, dans le cadre des travaux de mise aux normes des systèmes de gestion et de traitement des eaux polluées en période hivernale à Paris-Charles de Gaulle.



## Tableau des amortissements

(en millions d'euros)	Au 31/12/2016	Augmentation	Diminution	Au 31/12/2017
Concessions et droits similaires, brevets, licences, marques, procédés, droits et valeurs similaires	(183)	(19)	-	(202)
<b>Immobilisations incorporelles</b>	<b>(183)</b>	<b>(19)</b>	<b>-</b>	<b>(202)</b>
Aménagements des terrains	(18)	(1)	-	(19)
Constructions	(5 366)	(392)	48	(5 711)
Constructions sur sol d'autrui	(5)	-	-	(5)
Inst. techniques, matériels et outillages industriels	(107)	(10)	6	(111)
Autres immobilisations corporelles	(223)	(16)	74	(166)
<b>Immobilisations corporelles</b>	<b>(5 722)</b>	<b>(420)</b>	<b>127</b>	<b>(6 012)</b>
<b>TOTAL</b>	<b>(5 904)</b>	<b>(439)</b>	<b>127</b>	<b>(6 214)</b>

## Tableau de réévaluation des immobilisations

Une partie des immobilisations a été réévaluée dans le cadre des réévaluations légales de 1959 et 1976.

(en millions d'euros)	Valeurs réévaluées			Amortissements sur l'écart de réévaluation		Écart de réévaluation net (6) = (2) - (5)
	Valeur brute (1)	Augmentation de la valeur brute (2)	Total (3) = (1) + (2)	Exercice (4)	Cumulés (5)	
Terrains	19	23	41	-	-	23
<b>Immobilisations non amortissables</b>	<b>19</b>	<b>23</b>	<b>41</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>23</b>
Aménagements des terrains	1	-	1	-	-	-
Constructions	309	275	585	1	271	5
<b>Immobilisations amortissables</b>	<b>310</b>	<b>275</b>	<b>586</b>	<b>1</b>	<b>271</b>	<b>5</b>
<b>TOTAL</b>	<b>329</b>	<b>298</b>	<b>627</b>	<b>1</b>	<b>271</b>	<b>28</b>

## 6.2 Immobilisations financières

## Valeur brute

(en millions d'euros)	Au 31/12/2016	Augmentation	Diminution	Restructuration	Au 31/12/2017
Titres de participation	1 316	55	(8)	(35)	1 328
Créances rattachées à des titres de participation	55	44	(7)	-	92
Prêts	9	-	(1)	-	8
Autres immobilisations financières	48	16	(9)	-	55
<b>TOTAL</b>	<b>1 428</b>	<b>115</b>	<b>(25)</b>	<b>(35)</b>	<b>1 483</b>

Les principales variations portent sur :

- ◇ l'augmentation de capital de la Société ADP Immobilier tertiaire pour 17 millions d'euros et 16 millions d'euros pour la création de la Société ADP Invest 1 ;
- ◇ l'apport à ADP International (ex ADP Management) des titres ADP Ingénierie pour une valeur nette de 20 millions d'euros.

La variation du poste « Créances rattachées à des titres de participation » s'explique principalement par les dividendes à recevoir au 31 décembre 2017 et le remboursement d'un prêt de 6 millions d'euros par la Société ADP Immobilier tertiaire.

## Dépréciation

Cf. note 4.7 « Dépréciation des actifs à long terme »

Les dépréciations sur les « Titres de participation » s'élèvent à - 50 millions d'euros dont :

<i>(en millions d'euros)</i>	<b>Au 31/12/2016</b>	<b>Augmentation</b>	<b>Diminution</b>	<b>Restructuration</b>	<b>Au 31/12/2017</b>
ADP Immobilier industriel	-	(1)	-	1	-
TANK ÖWC Beta GmbH	(26)	(2)	-	-	(28)
SAS Cœur d'Orly Investissement	(11)	-	-	-	(11)
EPIGO	-	(6)	-	-	(6)
ADP Ingénierie	(25)	(10)	-	35	-
ADP Immobilier	-	(1)	-	-	(1)
TANK ÖWA Alpha GmbH	(3)	-	-	-	(3)
Autres	-	(1)	-	-	(1)
<b>TOTAL</b>	<b>(65)</b>	<b>(21)</b>	<b>-</b>	<b>36</b>	<b>(50)</b>

La dépréciation de 35 millions d'euros des titres de la Société ADP Ingénierie a fait l'objet d'un virement d'un poste à poste afin d'apporter une valeur nette des titres à la filiale ADP International.

## Tableau des filiales et participations

(en millions d'euros)	Capital	Autres capitaux propres	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 et à recevoir par ADP
				Brute	Nette					
<b>Filiales</b>										
ADP International – France <sup>1</sup>	112	44	100 %	119	119	-	15	14	(62)	61
ADP Invest – France <sup>1</sup>	0	(0)	100 %	1	1	-	-	-	(0)	-
ADP Invest 1 – France <sup>1</sup>	16	(0)	100 %	16	16	-	-	-	(0)	-
Hub One – France <sup>1</sup>	41	45	100 %	41	41	-	-	86	5	3
SAS Cœur d'Orly Investissement – France <sup>1</sup>	11	(18)	100 %	11	-	-	-	-	(1)	-
ADP Immobilier – France <sup>1</sup>	66	26	100 %	93	92	7	-	-	(0)	-
TANK ÖWA Alpha GmbH – France	0	660	100 %	625	622	-	-	-	22	23
TANK ÖWC Beta GmbH – France	0	9	100 %	38	9	-	-	-	(6)	-
<b>Autres participations entre 10 % et 50 %</b>										
ADPLS Présidence – France	0	(0)	50 %	0	0	-	-	-	-	-
Média ADP – France	2	10	50 %	1	1	-	-	53	4	2
Société de Distribution Aéroportuaire – France	1	9	50 %	1	1	5	-	721	5	2
EPIGO – France	1	(2)	50 %	6	-	-	-	61	(6)	-
EPIGO Présidence – France	0	-	50 %	0	0	-	-	-	-	-
Relay@ADP – France	3	6	49 %	1	1	-	-	83	6	2
SCI Roissy Sogaris – France	6	1	40 %	2	2	-	-	-	-	2
SAS Chenue Le Bourget – France	1	(0)	40 %	0	0	-	-	-	-	-
CDG Express Études – France	0	-	33 %	0	0	-	-	-	-	-
Hub Safe – France	3	10	20 %	3	3	-	-	75	4	2
Egidium – France	0	1	20 %	1	1	-	-	-	-	-
Schiphol Group – Pays-Bas	85	3 863	8 %	370	370	-	-	-	-	12
<b>Autres participations</b>										
CCS France – France	-	-	20 %	0	-	0	-	NC	NC	-
PACIFA – France	-	-	12 %	1	1	-	-	-	-	-
IDF Capital – France	20	-	1,35 %	0	0	-	-	NC	NC	-
Civi.Pol Conseil – France	2	-	1,03 %	0	0	-	-	NC	NC	-
<b>TOTAL</b>				<b>1 328</b>	<b>1 280</b>	<b>12</b>	<b>15</b>			<b>109</b>

<sup>1</sup> Filiales intégrées fiscalement.

Plusieurs filiales ont changé de dénomination sociale en 2017 comme indiqué ci-dessous :

- ◇ Aéroports de Paris Management est renommée ADP International ;
- ◇ Aéroports de Paris Investissement est renommée ADP Immobilier industriel ;

- ◇ Roissy Continental Square est renommée ADP Immobilier tertiaire ;
- ◇ Ville Aéroportuaire Immobilier est renommée ADP Immobilier ;
- ◇ ADPM1 est renommée ADP Invest.

## 6.3 Créances d'exploitation

(en millions d'euros)

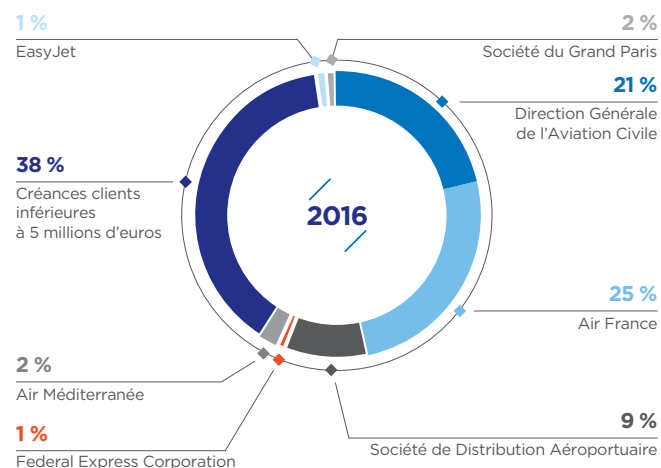
	Au 31/12/2017	Au 31/12/2016
<b>Créances clients et comptes rattachés</b>	<b>420</b>	<b>460</b>
Personnel et comptes rattachés	3	-
Impôts et taxes	117	71
Comptes courants	187	66
Débiteurs divers	10	8
<b>Autres créances</b>	<b>316</b>	<b>145</b>
<b>TOTAL</b>	<b>736</b>	<b>605</b>

Créances clients les plus significatives à la date de clôture

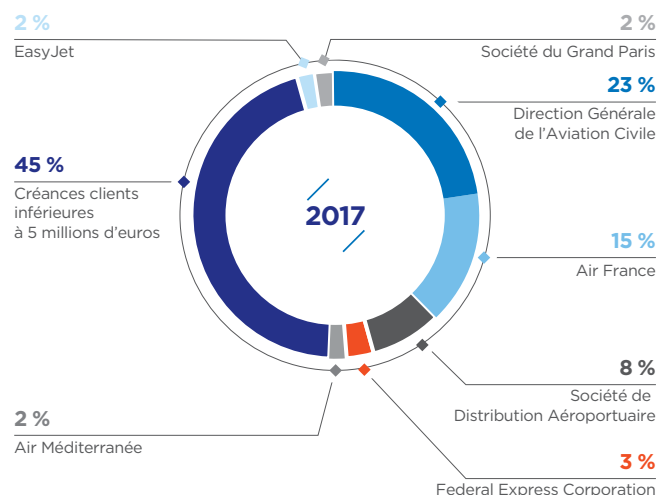
(en millions d'euros)

	Au 31/12/2017	Au 31/12/2016
Air France	98	114
Direction générale de l'aviation civile	62	97
Société de Distribution Aéroportuaire	33	43
Société du Grand Paris	13	10
EasyJet	7	9
Federal Express Corporation	9	6
Air Méditerranée	8	8
Créances clients inférieures à 5 millions d'euros	190	174
<b>TOTAL</b>	<b>420</b>	<b>460</b>

### Répartition des créances 2016



### Répartition des créances 2017



20

## Comptes courants

Les comptes courants présentés en autres créances se décomposent comme suit :

(en millions d'euros)	Au 31/12/2017	Au 31/12/2016
SAS Cœur d'Orly Investissement	23	23
ADP Ingénierie	2	20
TANK ÖWA Alpha GmbH	134	-
TANK ÖWC Beta GmbH	0	-
ADP Invest	2	-
<b>Filiales (intégrées globalement)</b>	<b>162</b>	<b>43</b>
Société de Distribution Aéroportuaire	15	17
EPIGO	3	-
CDG Express Études	6	4
Autres	1	2
<b>Entreprises associées et coentreprises</b>	<b>25</b>	<b>23</b>
<b>TOTAL</b>	<b>187</b>	<b>66</b>

L'acquisition de 8,12 % supplémentaires du capital de la filiale turque TAV Airports a été financée par ADP SA par une avance en compte courant d'associé à la filiale TANK ÖWA Alpha GmbH.

## Dépréciation de l'actif circulant

La dépréciation de l'actif circulant s'élève à 23 millions d'euros :

(en millions d'euros)	Au 31/12/2017	Au 31/12/2016
Créances clients et comptes rattachés	(16)	(19)
Comptes courants	(7)	(18)
<b>TOTAL</b>	<b>(23)</b>	<b>(37)</b>

## Échéancier des créances

Le tableau ci-dessous présente, pour chaque nature de créances, la durée restant à courir pour que la créance devienne exigible :

(en millions d'euros)	Montant brut	Exigibilité		
		< 1 an	1 à 5 ans	> 5 ans
Créances rattachées à des titres de participation	92	31	25	36
Prêts	8	2	3	3
Autres créances immobilisées	4	4	-	-
<b>Créances de l'actif immobilisé</b>	<b>104</b>	<b>37</b>	<b>28</b>	<b>39</b>
Créances clients et comptes rattachés	420	420	-	-
Autres créances	316	316	-	-
<b>Créances de l'actif circulant</b>	<b>736</b>	<b>736</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Charges constatées d'avance</b>	<b>28</b>	<b>22</b>	<b>4</b>	<b>2</b>
<b>TOTAL</b>	<b>868</b>	<b>795</b>	<b>32</b>	<b>41</b>

## 6.4 Valeurs mobilières de placement et disponibilités

(en millions d'euros)	Au 31/12/2017	Au 31/12/2016
Valeurs mobilières de placement	1 404	1 566
dont actions propres	1	12
Banques	117	63
<b>TOTAL</b>	<b>1 521</b>	<b>1 629</b>

Les placements à court terme d'Aéroports de Paris SA sont constitués de SICAV.

## 6.5 Comptes de régularisation actif et passif

### Charges constatées d'avance

Les charges constatées d'avance s'élèvent à 28 millions d'euros et sont essentiellement constituées d'éléments relatifs :

- ◆ aux contrats d'assurance souscrits ;
- ◆ à la participation à des travaux réalisés par Réseau de transport d'électricité (RTE).

Ces derniers ont été demandés par Aéroports de Paris dans le cadre du renforcement de l'alimentation électrique de la plate-forme de Paris Charles-De-Gaulle. La quote-part à la charge d'Aéroports de Paris est lissée sur la durée d'utilisation de ses installations qui restent la propriété de RTE.

### Produits constatés d'avance

Les produits constatés d'avance d'un montant de 162 millions d'euros au 31 décembre 2017 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 31/12/2016	Augmentation	Diminution	Affectation du résultat	Au 31/12/2017
Capital	297	-	-	-	297
Primes d'émission	543	-	-	-	543
Écarts de réévaluation	24	-	(1)	-	23
Réserve légale	30	-	-	-	30
Autres réserves	839	-	-	-	839
Report à nouveau	1 055	-	-	137	1 193
Résultat de l'exercice	399	506	-	(399)	506
Acompte sur dividende	(70)	70	(70)	-	(70)
Subventions d'investissement	43	8	(2)	-	49
Provisions réglementées	1 140	106	(73)	-	1 173
<b>TOTAL</b>	<b>4 298</b>	<b>690</b>	<b>(146)</b>	<b>(262)</b>	<b>4 583</b>

Au 31 décembre 2017, le capital de la Société s'établit, 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 4 583 millions d'euros.

Conformément à la décision de l'assemblée générale mixte du 11 mai 2017, un dividende de 2,64 euros par action a été versé le 9 juin 2017 représentant un total de 261 102 098 euros.



## 6.8 Provisions

(en millions d'euros)	Au 31/12/2016	Dotations	Reprises	Au 31/12/2017
Autres provisions pour risques	19	8	(7)	20
Provisions pour litiges	22	3	(11)	14
<b>Provisions pour risques</b>	<b>41</b>	<b>11</b>	<b>(18)</b>	<b>34</b>
Provisions pour impôts	3	-	(3)	-
Provisions pour restructuration	3	20	(3)	20
Provisions pour engagements sociaux	382	24	(30)	375
Autres provisions pour charges	2	-	(1)	1
Provisions pour pertes de changes	3	-	(3)	-
<b>Provisions pour charges</b>	<b>393</b>	<b>44</b>	<b>(37)</b>	<b>397</b>
<b>TOTAL</b>	<b>434</b>	<b>55</b>	<b>(58)</b>	<b>431</b>

### 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 minimums 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 notamment de la gestion des paiements des rentes. Ainsi, Aéroports de Paris SA remplit ses obligations au regard de l'Ordonnance n° 2015-839 du 9 juillet 2015 portant sur la sécurisation des rentes de régimes tels définis par l'article L. 137-11 du Code de la Sécurité sociale.

Par ailleurs, 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 1<sup>er</sup> janvier 2013) pour les autres régimes.

Le risque principal sur ces régimes L. 137-11 existants chez Aéroports de Paris SA serait la mise en œuvre de la transposition de la Directive européenne 2014/50/UE du 16 avril 2014 sur l'acquisition et la préservation des droits à retraite supplémentaire pour les travailleurs au sein des états membres de l'Union européenne ; cette transposition – attendue en mai 2018 au plus tard – conduirait à une hausse significative de 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 anticipé). 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.

#### RÉGIME DE MÉDAILLES

Les salariés de la société Aéroports de Paris SA perçoivent les « médailles d'honneur de l'aéronautique ».

#### RÉGIME DE PRÉRETRAITE

Le régime de préretraite PARDA (Protocole d'accord de régime de départ anticipé) 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 + 3,55 % 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 hommes/femmes INSEE prospective 2007-2060 sur la phase d'activité et tables générationnelles hommes/femmes TGH05/TGF05 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 65 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.

<i>(en millions d'euros)</i>	IFC	PARDA	Retraites supplémentaires <sup>1</sup>	Couverture santé	Médailles d'honneur de l'aéronautique	Total
Valeur actuarielle de l'engagement à l'ouverture	310	11	70	67	1	459
Actualisation de l'engagement	5	0	1	1	-	7
Droits acquis au cours de l'exercice	16	2	3	-	-	22
Prestations définies	(10)	(1)	(4)	(3)	-	(18)
Réduction/transferts de régimes	(15)	-	-	-	-	(15)
Gain ou perte actuariels	(3)	(2)	4	(16)	-	(16)
<b>Valeur actuarielle de l'engagement à la clôture</b>	<b>303</b>	<b>11</b>	<b>75</b>	<b>49</b>	<b>1</b>	<b>438</b>
Écart actuariel différé au bilan	(43)	8	(49)	21	-	(63)
Valeur de marché des actifs à la clôture	-	-	-	-	-	-
Coût des services passés	-	-	-	-	-	-
<b>Passifs comptabilisés au bilan</b>	<b>260</b>	<b>18</b>	<b>26</b>	<b>70</b>	<b>1</b>	<b>375</b>
Charge d'actualisation	6	-	1	1	-	8
Amortissement de l'écart actuariel	1	(1)	3	(7)	-	(5)
Droits acquis au cours de l'exercice	16	2	3	-	-	22
Coût des services passés	-	-	-	-	-	-
Réduction de régimes	(13)	-	-	-	-	(13)
<b>CHARGE DE LA PÉRIODE</b>	<b>9</b>	<b>1</b>	<b>7</b>	<b>(6)</b>	<b>-</b>	<b>11</b>

<sup>1</sup> Retraites supplémentaires et à prestations définies.

## 6.9 Dettes financières

### Variation de la dette financière

<i>(en millions d'euros)</i>	Au 31/12/2016	Augmentation	Diminution	Au 31/12/2017
Emprunts obligataires	3 835	500	(135)	4 200
Emprunts auprès des établissements de crédit	517	-	-	517
Autres emprunts	6	-	(1)	5
Dépôts, droits estimés et consignations reçus	15	4	(4)	15
Intérêts courus sur emprunts	74	69	(74)	69
<b>TOTAL</b>	<b>4 447</b>	<b>573</b>	<b>(214)</b>	<b>4 806</b>

Les intérêts courus sur emprunts s'élèvent à 69 millions d'euros et comprennent :

<i>(en millions d'euros)</i>	
Intérêts courus sur emprunts obligataires	66
Intérêts courus sur emprunts swapés	3

## 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 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	5
ADP EUR 500 M 2014 -2028	500	1,50 %	500	-	-	500	4
ADP EUR 500 M 2015 -2023	500	1,50 %	500	-	-	500	1
ADP EUR 500 M 2017 -2027	500	1,00 %	500	-	-	500	2
<b>Emprunts obligataires</b>	<b>4 200</b>		<b>4 200</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>4 200</b>	<b>15</b>
BEI EUR 100 M 2003-2018	100	EUR 3 M + marge	100	-	-	100	-
BEI EUR 220 M 2004-2019	220	EUR 3 M + marge	220	-	-	220	-
BEI EUR 30 M 2004-2019	30	EUR 3 M + marge	30	-	-	30	-
BEI EUR 130 M 2005-2020	130	EUR 3 M + marge	130	-	-	130	-
DEUTSCHE Bank EUR 37 M 2010-2020	37	4,13 %	37	-	-	37	-
<b>Emprunts auprès des établissements de crédit</b>	<b>517</b>		<b>517</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>517</b>	<b>-</b>
<b>Autres emprunts</b>	<b>6</b>		<b>6</b>	<b>(1)</b>	<b>-</b>	<b>5</b>	<b>-</b>
<b>TOTAL</b>	<b>4 723</b>		<b>4 723</b>	<b>(1)</b>	<b>-</b>	<b>4 722</b>	<b>15</b>

## Situation des swaps sur emprunts obligataires

Date du swap initial (en millions d'euros)	Durée	Montant	Juste valeur <sup>1</sup>	Remboursements effectués		Remboursements obtenus	
				Taux	Charges	Taux	Produits
08/07/11	10 ans	100	13	EUR 3 M + marge	-	Fixe	4
08/07/11	10 ans	100	13	EUR 3 M + marge	-	Fixe	4
08/07/12	9 ans	100	(8)	Fixe	(3)	EUR 3 M + marge	-
08/07/12	9 ans	100	(8)	Fixe	(3)	EUR 3 M + marge	-
<b>TOTAL SWAPS SUR EMPRUNTS OBLIGATAIRES</b>		<b>400</b>			<b>(6)</b>		<b>8</b>

<sup>1</sup> La juste valeur inclut les intérêts courus non échus.

## 6.10 Dettes d'exploitation

(en millions d'euros)	Au 31/12/2017	Au 31/12/2016
<b>Fournisseurs et comptes rattachés</b>	<b>126</b>	<b>182</b>
Personnel et comptes rattachés	210	224
Impôts et taxes	40	37
<b>Dettes fiscales et sociales</b>	<b>250</b>	<b>261</b>
<b>TOTAL</b>	<b>376</b>	<b>443</b>

## 6.11 Dettes sur immobilisations et autres dettes

(en millions d'euros)	Au 31/12/2017	Au 31/12/2016
<b>Dettes sur immobilisations et comptes rattachés</b>	<b>238</b>	<b>258</b>
Comptes courants	95	224
Clients créditeurs	18	14
Créditeurs divers	22	27
<b>Autres dettes</b>	<b>135</b>	<b>265</b>
<b>TOTAL</b>	<b>373</b>	<b>523</b>

### Comptes courants

Les comptes courants, présentés en autres dettes, se décomposent principalement ainsi :

(en millions d'euros)	Au 31/12/2017	Au 31/12/2016
ADP International	43	169
TANK ÖWA Alpha GmbH	23	-
Hub One	17	25
TANK ÖWC Beta GmbH	9	-
Média Aéroports de Paris	2	3
Hub Safe	-	15
ADP Ingénierie	1	11
<b>FILIALES (INTÉGRÉES GLOBALEMENT)</b>	<b>95</b>	<b>224</b>

## 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 :

(en millions d'euros)	Montant brut	Exigibilité		
		< 1 an	1 à 5 ans	> 5 ans
Emprunts obligataires	4 200	-	1 600	2 600
Emprunts auprès des établissements de crédit	517	-	517	-
Emprunts et dettes financières diverses	89	70	3	16
<b>Dettes financières</b>	<b>4 806</b>	<b>70</b>	<b>2 120</b>	<b>2 616</b>
Fournisseurs et comptes rattachés	126	126	-	-
Dettes fiscales et sociales	250	250	-	-
<b>Dettes d'exploitation</b>	<b>376</b>	<b>376</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés	238	224	15	-
Autres dettes	135	135	-	-
<b>Dettes diverses</b>	<b>373</b>	<b>358</b>	<b>15</b>	<b>-</b>
<b>Produits constatés d'avance</b>	<b>162</b>	<b>99</b>	<b>17</b>	<b>46</b>
<b>TOTAL</b>	<b>5 717</b>	<b>903</b>	<b>2 152</b>	<b>2 662</b>

**6.13** Détail des charges à payer et produits à recevoir par poste de bilan

<i>ACTIF</i>	<i>PASSIF</i>	
<i>(en millions d'euros)</i>	<i>(en millions d'euros)</i>	
	<b>Au 31/12/2017</b>	<b>Au 31/12/2017</b>
	Emprunts obligataires	68
Autres immobilisations financières	4 Emprunts auprès des établissements de crédit	1
<b>Actif immobilisé</b>	<b>4 Dettes financières</b>	<b>69</b>
Créances clients et comptes rattachés	129 Fournisseurs et comptes rattachés	112
Autres créances	11 Dettes fiscales et sociales	196
<b>Actif circulant</b>	<b>140 Dettes d'exploitation</b>	<b>308</b>
	Dettes sur immobilisations et comptes rattachés	181
	<b>Dettes diverses</b>	<b>181</b>
<b>TOTAL</b>	<b>144 TOTAL</b>	<b>559</b>

**NOTE 7** NOTES RELATIVES AU TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE**7.1** Variation du besoin en fonds de roulement

<i>(en millions d'euros)</i>	<b>2017</b>	<b>2016</b>
<b>Variation de stocks</b>	<b>1</b>	<b>(5)</b>
Clients	37	12
Clients - créances douteuses	3	14
Clients - facture à établir	(1)	(31)
Créances fiscales hors impôts sur le résultat	13	(17)
Dépréciations des comptes clients	(3)	(14)
Autres	2	(1)
<b>Total clients et autres débiteurs</b>	<b>52</b>	<b>(38)</b>
Fournisseurs	(40)	(31)
Personnel	(10)	(12)
Charges sociales	-	(4)
Dettes fiscales hors impôts sur le résultat	(1)	1
Charges à payer	(4)	(19)
Produits constatés d'avance	4	13
Participation des salariés	-	(2)
Autres	1	17
<b>Total fournisseurs et autres créditeurs</b>	<b>(50)</b>	<b>(36)</b>
<b>VARIATION DU BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT</b>	<b>3</b>	<b>(79)</b>

## 7.2 Acquisition de participations

(en millions d'euros)	2017	2016
ADP Ingénierie	11	-
ADP Immobilier Tertiaire	17	-
Autres	22	9
<b>ACQUISITION DE FILIALES ET PARTICIPATIONS</b>	<b>50</b>	<b>9</b>

## 7.3 Trésorerie à la clôture

(en millions d'euros)	2017	2016
Trésorerie et équivalents de trésorerie	1 520	1 616
Concours bancaires courants <sup>1</sup>	-	-
<b>TRÉSORERIE (SELON TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE)</b>	<b>1 520</b>	<b>1 616</b>

<sup>1</sup> 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 31/12/2017	Au 31/12/2016
Cautions	2	2
Garantie à première demande	4	47
Acquisition d'immobilisations	845	405
Autres	123	154
<b>ENGAGEMENTS DONNÉS</b>	<b>975</b>	<b>608</b>
Cautions	59	60
Garantie à première demande	174	233
Autres	-	-
<b>ENGAGEMENTS REÇUS</b>	<b>233</b>	<b>294</b>

Les paiements minimaux futurs à recevoir d'Aéroports de Paris SA en tant que bailleur sur les contrats de location existants au 31 décembre se décomposent comme suit :

(en millions d'euros)	Total 31/12/2017	< 1 an	1 à 5 ans	> 5 ans
Paiements minimaux futurs à recevoir	3 018	249	923	1 846

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 a interjeté appel. L'affaire est toujours en cours d'instruction devant la Cour administrative d'appel. 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 31/12/2017	Au 31/12/2016
Rémunérations	4 521	4 068
Charges sociales patronales	1 925	1 582
Jetons de présence	213	100
<b>TOTAL</b>	<b>6 659</b>	<b>5 750</b>

### 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 31/12/2017	Au 31/12/2016	Variation	Pourcentage
Cadres (hors PDG et DGD)	1 340	1 325	15	1 %
Agents de maîtrise et techniciens	4 508	4 535	(27)	- 1 %
Agents d'exécution	587	618	(31)	- 5 %
<b>TOTAL</b>	<b>6 435</b>	<b>6 478</b>	<b>(43)</b>	<b>- 1 %</b>

## 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 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 6,7 millions d'euros en 2017 contre 5,8 millions d'euros en 2016. Cette évolution s'explique par l'augmentation des jetons de présence, une hausse des charges patronales, l'effet année pleine pour les membres du COMEX arrivés les années précédentes et des éléments de solde de tout compte pour les membres partis courant 2017. 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).

#### 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 et 58,6 % des droits de vote au 31 décembre 2017. 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 ;
- ◆ la 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 2017, les revenus liés à la sûreté et à la sécurité aéroportuaires s'élèvent à 487 millions d'euros (480 millions en 2016). Au 31 décembre 2017, le montant de la créance vis-à-vis de la DGAC atteint 57 millions d'euros (93 millions au 31 décembre 2016) ;
- ◆ une 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. Le 6 mars 2017, la SGP et Aéroports de Paris SA ont conclu un avenant à cette convention visant à préciser : les différents sous-projets, le coût prévisionnel définitif des travaux, le montant des indemnités versées à Aéroports de Paris SA pour les dommages et surcoûts affectant les ouvrages du fait de la construction de la Gare et la répartition des missions entre les parties.

Par ailleurs, deux conventions supplémentaires ont été signées avec la SGP en juillet et septembre 2017 portant sur la rémunération des études de faisabilité relatives à d'éventuelles modifications des ouvrages aéroportuaires à l'aéroport Paris-Charles de Gaulle et au Bourget effectués par Aéroports de Paris SA pour le compte de la SGP.

#### 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

Depuis 2014, lorsque le Gouvernement a souhaité relancer le projet CDG Express, cette phase de relance s'est matérialisée par la création d'une

société d'études « CDG Express Études » chargée de réaliser des études juridiques, techniques et financières sur l'ensemble du projet. Cette société, détenue à parts égales par Aéroports de Paris SA, SNCF Réseau et l'État a été dotée d'un budget de 15,6 millions d'euros.

Les études effectuées par cette société ont servi de base à la loi du 28 décembre 2016 relative à une liaison ferroviaire entre Paris et l'aéroport Paris-Charles de Gaulle, pour définir le montage juridique du projet. Ce montage repose désormais sur :

- ◇ la création d'une société projet (le gestionnaire d'infrastructure), chargé de la réalisation, du financement, de la maintenance et de l'exploitation de l'infrastructure. Cette société devrait être créée courant 2018 et sera détenue majoritairement par Aéroports de Paris SA et SNCF Réseau ;
- ◇ SNCF Réseau restera gestionnaire d'infrastructure sur la ligne existante Paris – Mitry-Mory ;
- ◇ un exploitant ferroviaire chargé quant à lui de l'exploitation du service de transport.

En attendant la création de la société projet, le Premier ministre a demandé aux Présidents de SNCF Réseau et d'Aéroports de Paris SA de préfinancer pour le compte de la société projet la poursuite des études techniques du projet et de montage de la concession de travaux. Dans ce cadre, Aéroports de Paris SA, SNCF Réseau et la Caisse des Dépôts et Consignations ont signé une convention tripartite qui couvre dans la limite de 49,1 millions d'euros le montant des engagements de dépenses nécessaires à la réalisation des études mentionnées ci-avant.

#### 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

Il n'y a pas d'événements postérieurs à la clôture connus à cette date.

## 20.4 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS

A l'Assemblée générale des Actionnaires de la société Aéroports de Paris,

### Opinion

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre Assemblée générale, nous avons effectué l'audit des comptes annuels de la société Aéroports de Paris relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2017, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

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.

L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au Comité d'Audit et des Risques.

### Fondement de l'opinion

#### Référentiel d'audit

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « Responsabilités des Commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes annuels » du présent rapport.

#### Indépendance

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance qui nous sont applicables, sur la période du 1er janvier 2017 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n°537/2014 ou par le Code de déontologie de la profession de Commissaire aux comptes.

### Observation

Sans remettre en cause l'opinion exprimée ci-dessus, nous attirons votre attention sur la note 4.2 de l'annexe des comptes annuels qui expose le changement de méthode comptable relatif à l'application du règlement n°2015-05 du 2 juillet 2015, relatif aux instruments financiers à terme et aux obligations de couverture, applicable aux comptes annuels des exercices ouverts à compter du 1er janvier 2017.

### Justification des appréciations - Points clés de l'audit

En application des dispositions des articles L. 823-9 et R. 823-7 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes annuels de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes annuels pris dans leur ensemble et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes annuels pris isolément.

### Évaluation du chiffre d'affaires lié à la sûreté et à la sécurité aéroportuaire

(cf. notes 4.4 et 5.1 « Chiffre d'affaires »)

#### Risque identifié

En 2017, le chiffre d'affaires lié à la sûreté et à la sécurité aéroportuaire s'est élevé à 487 millions d'euros.

Pour assurer ses missions en France de service public au titre de la sécurité, la sûreté du transport aérien, le sauvetage et la lutte contre l'incendie des aéronefs (ci-après dites « missions de sûreté »), la Société perçoit un produit qui couvre les coûts engagés à ce titre. 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.

La Société procède à une affectation analytique de ses coûts afin de déterminer ceux encourus au titre de ces missions, certaines natures de coûts pouvant ne pas être exclusives à cette mission, notamment certaines charges locatives, certaines charges d'amortissements et de maintenance et les impôts et taxes.

L'évaluation du chiffre d'affaires lié à la sûreté et à la sécurité aéroportuaire a été considérée comme un point clé de l'audit compte tenu des montants en jeu, et car elle repose sur la fiabilité de l'affectation analytique des coûts engagés.

#### Réponse apportée lors de notre audit

Les travaux que nous avons effectués ont principalement consisté à :

- ◆ prendre connaissance du dispositif de contrôle interne sur la chaîne des coûts engagés au titre des missions de sûreté, depuis la conclusion des contrats fournisseurs jusqu'au règlement des factures ;
- ◆ examiner les modalités d'affectation des dépenses liées aux missions de sûreté, en incluant un membre ayant une compétence particulière en systèmes d'information dans notre équipe d'audit.

Nous avons également :

- ◆ pour chaque nature de coûts, en s'appuyant notamment sur les analyses de la Société, apprécié l'écart entre le réalisé de l'exercice, le budget et la période comparative ;
- ◆ procédé à un examen critique des coûts comptabilisés au titre des missions de sûreté sur le périmètre de la sûreté et de la sécurité aéroportuaire en vérifiant, sur la base d'un échantillon, leur éligibilité au remboursement par la DGAC, telle que définie dans les textes réglementaires applicables.

### Évaluation des immobilisations corporelles

(cf. notes 4.5 et 6.1 « Immobilisations incorporelles et corporelles »)

## Risque identifié

Au 31 décembre 2017, la valeur nette comptable des immobilisations corporelles s'élève à 5 921 millions d'euros (soit 55% du total des actifs).

Dans le cadre du Contrat de Régulation Economique (CRE) 2016-2020 conclu avec l'Etat français, la Société poursuit un programme d'investissements sur le périmètre régulé qui doit répondre à la fois à une enveloppe d'investissements de 2 978 millions d'euros sur la période, mais aussi à une contrainte de calendrier.

Les immobilisations sont amorties selon les modalités définies en annexe. Leur durée d'utilité est réexaminée à chaque clôture sur la base du programme d'investissements et de réhabilitation des actifs existants, pour que celle-ci reflète les durées d'utilisation prévues.

Nous avons considéré l'évaluation des immobilisations corporelles, comme un point clé de l'audit en raison (i) de la valeur significative des immobilisations corporelles dans les comptes de la Société, (ii) des jugements nécessaires de la Direction pour estimer la durée d'utilité des actifs amortissables, estimation qui implique l'identification précise et exhaustive des actifs dont le renouvellement est prévu à court ou moyen terme.

## Réponse apportée lors de notre audit

Les travaux que nous avons effectués ont principalement consisté à :

- ◇ prendre connaissance des procédures de contrôle interne relatives à l'estimation de la durée d'utilité des actifs amortissables et à l'identification des actifs dont le renouvellement est prévu à court ou moyen terme;
- ◇ tester l'efficacité des contrôles clés relatifs à ces procédures, y compris ceux relatifs aux durées d'amortissement supportés par l'application informatique dédiée, en impliquant dans notre équipe d'audit un membre ayant une compétence particulière en systèmes d'information.

Nous avons également, sur la base d'échantillons :

- ◇ comparé les durées d'utilité appliquées avec les durées d'utilisation prévues telles qu'elles découlent du programme d'investissements et de réhabilitation des actifs existants ;
- ◇ examiné la documentation comptable pour les immobilisations ayant fait l'objet d'un changement de durée d'amortissement sur l'exercice ;
- ◇ procédé à un examen critique des valeurs résiduelles des immobilisations susceptibles d'être remplacées dans le cadre du programme d'investissements prévus pour la période 2016-2020.

## Évaluation des titres de participation

(cf. notes 4.6 et 6.2 « Immobilisations financières »)

## Risque identifié

Les titres de participations s'élèvent à 1 328 millions d'euros au 31 décembre 2017 (1 280 millions d'euros en valeur nette).

Les titres de participation sont inscrits au bilan à leur coût d'acquisition hors frais d'acquisition.

Comme indiqué dans la note 4.6 en annexe, à chaque arrêté, Aéroports de Paris examine la valeur des titres de participation par référence à la valeur d'utilité. Si la valeur d'utilité de ces titres devient inférieure à leur valeur comptable, une dépréciation est constatée pour la différence.

L'estimation de la valeur d'utilité de ces titres de participation requiert l'exercice du jugement de la Direction dans son choix des éléments à considérer, éléments qui peuvent correspondre selon le cas à des éléments historiques (capitaux propres ou derniers cours de bourse notamment) ou à des éléments prévisionnels (flux de trésorerie attendus).

L'évaluation des titres de participation est considérée comme un point clé de l'audit compte tenu de l'importance des titres de participation au bilan et en raison des jugements devant être émis par la Direction pour estimer la valeur d'utilité de ces titres.

## Réponse apportée lors de notre audit

Nos travaux ont notamment consisté à :

- ◇ examiner et apprécier le caractère raisonnable des méthodes d'évaluation appliquées par la Direction pour estimer les valeurs d'utilité ;
- ◇ comparer les données utilisées dans la détermination des valeurs d'utilité avec les données source par entité, notamment examiner la cohérence des flux de trésorerie prévisionnels et des hypothèses retenues avec l'environnement économique à la clôture et à la date d'établissement des comptes ;
- ◇ vérifier l'exactitude arithmétique des calculs de la valeur d'utilité retenue par la Société pour les principaux titres.

## Vérification du rapport de gestion et des autres documents adressés aux actionnaires

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par la loi.

## Informations données dans le rapport de gestion et dans les autres documents adressés aux actionnaires sur la situation financière et les comptes annuels

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 autres documents adressés aux actionnaires sur la situation financière et les comptes annuels.

## Rapport sur le gouvernement d'entreprise

Nous attestons de l'existence, dans le rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise, des informations requises par les articles L. 225-37-3 et L. 225-37-4 du Code de commerce.

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L. 225-37-3 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.

Concernant les informations relatives aux éléments que votre société a considéré susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique d'achat ou d'échange, fournies en application des dispositions de l'article L. 225-37-5 du Code de commerce, nous avons vérifié leur conformité avec les documents dont elles sont issues et qui nous ont été communiqués. Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas d'observation à formuler sur ces informations.

## Autres 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.

## Informations résultant d'autres obligations légales et réglementaires

### Désignation des Commissaires aux comptes

Les cabinets Deloitte & Associés et Ernst & Young Audit ont été nommés Commissaires aux comptes de la société Aéroports de Paris S.A. par votre assemblée générale du 18 mai 2015.

Au 31 décembre 2017, les cabinets Deloitte & Associés et Ernst & Young Audit étaient dans la 3ème année de leur mission sans interruption.

Antérieurement, les cabinets Ernst & Young et Autres et Ernst & Young Audit, membres du réseau international EY, étaient respectivement Commissaires aux comptes de 2009 à 2014 et de 2003 à 2008.

## Responsabilités de la Direction et des personnes constituant le gouvernement d'entreprise relatives aux comptes annuels

Il appartient à la Direction d'établir des comptes annuels présentant une image fidèle conformément aux règles et principes comptables français ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes annuels ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes annuels, il incombe à la Direction d'évaluer la capacité de la société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la société ou de cesser son activité.

Il incombe au Comité d'Audit et des Risques de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Les comptes annuels ont été arrêtés par le Conseil d'administration.

## Responsabilités des Commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes annuels

### Objectif et démarche d'audit

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes annuels. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives.

L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L. 823-10-1 du Code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le Commissaire aux comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit. En outre :

- ◇ il identifie et évalue les risques que les comptes annuels comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;
- ◇ il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;
- ◇ il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la Direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes annuels ;
- ◇ il apprécie le caractère approprié de l'application par la Direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes annuels au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;
- ◇ il apprécie la présentation d'ensemble des comptes annuels et évalue si les comptes annuels reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle.

## Rapport au Comité d'Audit et des Risques

Nous remettons un rapport au Comité d'Audit et des Risques qui présente notamment l'étendue des travaux d'audit et le programme de travail mis en œuvre, ainsi que les conclusions découlant de nos travaux. Nous portons également à sa connaissance, le cas échéant, les faiblesses significatives du contrôle interne que nous avons identifiées pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Parmi les éléments communiqués dans le rapport au Comité d'Audit et des Risques figurent les risques d'anomalies significatives, que nous jugeons

avoir été les plus importants pour l'audit des comptes annuels de l'exercice et qui constituent de ce fait les points clés de l'audit, qu'il nous appartient de décrire dans le présent rapport.

Nous fournissons également au Comité d'Audit et des Risques la déclaration prévue par l'article 6 du règlement (UE) n° 537-2014 confirmant notre indépendance, au sens des règles applicables en France telles qu'elles sont fixées notamment par les articles L. 822-10 à L. 822-14 du Code de commerce et dans le Code de déontologie de la profession de Commissaire aux comptes. Le cas échéant, nous nous entretenons avec le Comité d'Audit et des Risques des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Neuilly-sur-Seine et Paris-La Défense, le 6 mars 2018

Les Commissaires aux comptes

DELOITTE & ASSOCIES

ERNST & YOUNG Audit

Christophe Patrier

Olivier Broissand

Jacques Pierres

Alban de Claverie

## 20.5 INFORMATIONS FINANCIÈRES *PRO FORMA*

### 20.5.1 Compte de résultat du Groupe ADP *pro forma* pour l'année 2017

Groupe ADP (en millions d'euros)	Comptes Groupe ADP incluant résultat TAV S1 (données historiques)	Ajustements <i>pro forma</i>	Comptes Groupe ADP <i>pro forma</i>
Produit des activités ordinaires	4 138	(1)	4 137
EBITDA	1 767	(1)	1 766
Résultat opérationnel courant	1 181	(89)	1 093
Résultat opérationnel	1 204	(89)	1 115
Résultat financier	(229)	1	(228)
Résultat avant impôt	976	(88)	889
Résultat de la période	684	(71)	614
<b>Résultat net part du groupe</b>	<b>603</b>	<b>(32)</b>	<b>571</b>

Ce compte de résultat *pro forma* a été préparé aux seules fins d'illustrer l'effet que la prise de contrôle de la société TAV Havalimanları Holding A.Ş. (« TAV Airports ») le 7 juillet 2017 aurait pu avoir sur le compte de résultat consolidé de l'exercice clos le 31 décembre 2017 de la société Aéroports de Paris, si l'opération avait pris effet au 1<sup>er</sup> janvier 2017.

Cette information financière *pro forma* a été établie à partir des éléments suivants :

- ◆ les données historiques auditées du Groupe ADP de l'exercice 2017 tels qu'ils ont été publiés et incluant TAV Airports en intégration globale depuis la date d'acquisition (du 7 juillet au 31 décembre 2017) ;
- ◆ les données historiques du 1<sup>er</sup> janvier au 6 juillet 2017 de TAV Airports ;

- ◆ les ajustements *pro forma* comprenant pour l'essentiel (i) les charges d'amortissements des immobilisations incorporelles évaluées à la juste valeur au 7 juillet 2017 (notamment l'actif incorporel relatif à la concession d'Istanbul Atatürk, des droits d'exploitation d'aéroports et des relations contractuelles avec certains clients), en considérant que les montants ainsi déterminés auraient été évalués selon la même méthode au 1<sup>er</sup> janvier 2017, et (ii) le retraitement de la quote-part de résultat mis en équivalence de TAV sur le S1.

L'impact sur le résultat financier qu'aurait eu une acquisition 1<sup>er</sup> janvier 2017 a été estimé non significatif.

La transaction est décrite en note 2.1 des annexes aux comptes consolidés, présentées au chapitre 20.1.

20



## 20.5.2 Rapport des commissaires aux comptes sur les informations financières pro forma relatives à l'exercice 2017

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 informations financières pro forma de la société Aéroports de Paris relatives à l'exercice clos le 31 décembre 2017, incluses dans la partie 20.5.1 du document de référence 2017.

Ces informations financières pro forma ont été préparées aux seules fins d'illustrer l'effet que la prise de contrôle de la société TAV Havalimanlari Holding A.Ş. (« TAV Airports ») le 7 juillet 2017 aurait pu avoir sur le compte de résultat consolidé de l'exercice clos le 31 décembre 2017 de la société Aéroports de Paris, si l'opération avait pris effet au 1<sup>er</sup> janvier 2017. De par leur nature même, elles décrivent une situation hypothétique et ne sont pas nécessairement représentatives de la situation financière ou des performances qui auraient pu être constatées si l'opération ou l'événement était survenu à une date antérieure à celle de sa survenance réelle.

Ces informations financières pro forma ont été établies sous votre responsabilité en application des dispositions du règlement (CE) N° 809/2004 et des recommandations ESMA relatives aux informations financières pro forma.

Il nous appartient, sur la base de nos travaux, d'exprimer une conclusion, dans les termes requis par l'annexe II, point 7, du règlement (CE) N° 809/2004, sur le caractère adéquat de l'établissement des informations financières pro forma.

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 relatives à cette mission. Ces diligences, qui ne comportent ni audit ni examen limité des informations financières sous-jacentes à l'établissement des informations financières pro forma, ont consisté principalement à vérifier que les bases à partir desquelles ces informations financières pro forma ont été établies concordent avec les documents source tels que décrits dans les notes explicatives aux informations financières pro forma, à examiner les éléments probants justifiant les retraitements pro forma et à nous entretenir avec la direction de la société Aéroports de Paris pour collecter les informations et les explications que nous avons estimé nécessaires.

A notre avis :

◆ les informations financières pro forma ont été adéquatement établies sur la base indiquée ;

◆ cette base est conforme aux méthodes comptables de l'émetteur.

Ce rapport est émis aux seules fins :

◆ du dépôt du document de référence auprès de l'AMF ;

◆ et, le cas échéant, de l'admission aux négociations sur un marché réglementé, et/ou d'une offre au public, de titres financiers de la société Aéroports de Paris en France et dans les autres pays de l'Union européenne dans lesquels le prospectus, comprenant ce document de référence, visé par l'AMF, serait notifié,

et ne peut pas être utilisé dans un autre contexte.

Neuilly-sur-Seine et Paris-La Défense, le 30 mars 2018  
Les commissaires aux comptes

DELOITTE & ASSOCIES

Christophe Patrier

Olivier Broissand

ERNST & YOUNG Audit

Jacques Pierres

Alban de Clavierie

## 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 2016 : 261 millions d'euros soit 2,64 euros par action, ce qui correspond à un taux de distribution de 60 % du résultat net ;
- ♦ au titre de l'exercice 2015 : 258 millions d'euros soit 2,61 euros par action, ce qui correspond à un taux de distribution de 60 % du résultat net ;
- ♦ au titre de l'exercice 2014 : 241 millions d'euros soit 2,44 euros par action, ce qui correspond à un taux de distribution de 60 % du résultat net.

### Politique de distribution

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

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

Ce dividende correspond à un taux de distribution de 60 % du résultat net part du Groupe de l'exercice 2017, inchangé par rapport à celui de l'exercice 2016.

Depuis le 1<sup>er</sup> 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 par JSC Investissements.

La Cour a fixé la clôture d'instruction au 2 mars 2018. Une audience devrait donc être bientôt programmée.

### Terminal 2E

Dans le cadre de la procédure pénale afférente à l'effondrement d'une partie de la jetée du terminal 2E de l'aéroport de Paris-Charles de Gaulle le 23 mai 2004, par ordonnance en date du 18 octobre 2017, le juge d'instruction a ordonné le renvoi de l'affaire devant le Tribunal correctionnel d'Aéroports de Paris, de Bureau Veritas, de GTM et d'Ingérop. Le procès se déroulera entre le 10 et 14 décembre 2018.

20

## 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 : Par jugement en date du 16 mai 2017, le Tribunal administratif de Paris a rejeté le recours en excès de pouvoir formé par la compagnie Air Transat AT INC contre la décision tarifaire prise par Aéroports de Paris. Cette compagnie a interjeté appel de ce jugement devant la Cour administrative d'appel 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. Par une décision du 23 novembre 2017, le pourvoi en cassation déposé par les requérantes n'a pas été admis par le Conseil d'État ;
- ◆ 2014-2015 : Par un arrêt du 2 novembre 2016, la Cour administrative d'appel de Paris a rejeté le recours par une décision du 23 novembre 2017, le pourvoi en cassation déposé par les requérantes n'a pas été admis par le Conseil d'État ;
- ◆ 2015-2016 : Par arrêt du 25 avril 2017, la cour administrative d'appel de Paris a confirmé le jugement du Tribunal administratif de Paris du 12 juillet 2016 ayant rejeté le recours formé par les compagnies XL Airways France, Europe Airpost, Air Méditerranée et Air Transat AT INC contre la décision tarifaire d'Aéroports de Paris. Par une décision du 17 janvier 2018, le pourvoi en cassation n'a pas été admis par le Conseil d'État ;
- ◆ 2016-2017 : Par jugement en date 16 mai 2017, le Tribunal administratif de Paris a rejeté le recours engagé le 8 avril 2016 par les compagnies Air Transat AT INC et XL AIRWAYS contre la décision tarifaire prise par Aéroports de Paris. Ces deux compagnies ont interjeté appel du jugement devant la Cour administrative d'appel de Paris. L'affaire est en cours d'instruction ;
- ◆ 2017-2018 : Les compagnies XL Airways France, ASL Airlines France et Air Transat AT INC ont déposé le 21 avril 2017 devant le Tribunal administratif de Paris un recours en excès de pouvoir contre la décision tarifaire d'Aéroports de Paris. L'affaire est en cours d'instruction.

## Clauses tarifaires du CRE

### 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.

Par décision en date du 31 mars 2017, le Conseil d'État a annulé les deux décisions précitées. Pas d'impact sur les comptes d'Aéroports de Paris.

- ◆ 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 1<sup>er</sup> 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.

Par une décision du 5 décembre 2017, le Conseil d'État a rejeté le recours.

Le 30 novembre 2016, Twin Jet a déposé devant le Conseil d'État une requête en référé tendant à obtenir la suspension desdits tarifs. Par ordonnance en date du 22 décembre 2017, le juge des référés a rejeté la demande de suspension.

### Tarifs des redevances aéroportuaires pour la période 2017-2018

Par deux requêtes distinctes déposées devant le Conseil d'État des 20 et 21 avril 2017, la Chambre syndicale du transport aérien (CSTA) et le Syndicat des compagnies aériennes autonomes (SCARA) sollicitent du juge l'annulation :

- ◆ de la décision n° 1606-D2 en date du 20 février 2017 de l'Autorité de supervision indépendante (ASI) portant approbation de la demande d'homologation des tarifs d'Aéroports de Paris pour la période tarifaire 2017-2018 ;
- ◆ de la décision en date du 23 février 2017 d'Aéroports de Paris fixant les tarifs des redevances aéroportuaires applicable entre le 1<sup>er</sup> avril 2017 et le 31 mars 2018.

Les deux affaires sont à l'instruction.

## 20.9 CHANGEMENT SIGNIFICATIF DE LA SITUATION FINANCIÈRE OU COMMERCIALE DEPUIS LE 31 DÉCEMBRE 2017

Les événements significatifs intervenus entre la date de clôture de l'exercice 2017 et le 22 février 2018, date d'arrêté des comptes par le conseil d'administration, sont mentionnés à la note 16 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 <sup>RFA</sup>

### 21.1 INFORMATIONS CONCERNANT LE CAPITAL SOCIAL

Capital social	271
Autorisation de rachat d'actions par Aéroports de Paris	271
Objectifs du programme	272
Titres non représentatifs du capital	273

### 21.2 DISPOSITIONS STATUTAIRES

Objet social	275
Organes de gestion	275
Droits attachés aux actions	275
Modification du capital et des droits attachés aux actions	275
Assemblées générales	275
Dispositions statutaires ayant pour effet de retarder, différer ou empêcher un changement de contrôle	276
Identification des actionnaires	276
Franchissements de seuils	276

## 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 2017. 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 transformé 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 3 mai 2016 (entre le 1<sup>er</sup> janvier et le 10 mai 2017) et celle du 11 mai 2017 (entre le 12 mai et le 31 décembre 2017), dans le cadre d'un contrat de liquidité conclu avec Rothschild & Cie Banque. La somme de 35 millions d'euros a été affectée par le conseil d'administration au compte de liquidité.

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

### Synthèse des opérations réalisées par la Société sur ses propres titres dans le cadre du programme autorisé par l'assemblée générale des actionnaires du 3 mai 2016 et du 11 mai 2017

Au 6 mars 2018, Aéroports de Paris ne détenait aucune action propre. Le compte de liquidité du contrat présentait à son crédit un montant de 17 345 434,28 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 précédant 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. 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 2016. Les actions dédiées au plan d'attribution gratuite d'actions ont été 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 préretraités 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.

### OPÉRATIONS SUR LES ACTIONS PROPRES RÉALISÉES DANS LE CADRE DU CONTRAT DE LIQUIDITÉ ENTRE LE 11 MAI 2017 ET LE 6 MARS 2018 :

Flux bruts cumulés	Nombre d'actions	Prix moyen (en euros)	Valorisation (en euros)
Nombre d'actions au 11 mai 2017	0		
Achats	365 598	150 087	54 871 663,88
Ventes	365 598	150 311	54 953 578,23
Nombre d'actions au 6 mars 2018	0		

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

### Descriptif du programme de rachat d'actions soumis à l'approbation de l'assemblée générale ordinaire prévue le 4 mai 2018

Le conseil d'administration du 22 février 2018 soumet à l'approbation de l'assemblée générale ordinaire du 4 mai 2018 une résolution (15<sup>ème</sup> résolution) visant à renouveler l'autorisation donnée au conseil d'administration de décider, sous réserve, le cas échéant, des dispositions 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 février 2018) 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 ;
- ◆ Mettre en œuvre tout plan d'options d'achat d'actions de la Société dans le cadre des dispositions des articles L. 225-177 et suivants du Code de commerce ou de tout plan similaire ;
- ◆ 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 255 euros, hors frais d'acquisition, pour le contrat de liquidité et égal à 210 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.

Durée du programme : 18 mois à compter du 4 mai 2018, soit jusqu'au 4 novembre 2019.

Mise en œuvre du programme : Le conseil d'administration du 22 février 2018 a décidé, sous la condition suspensive de l'approbation par l'assemblée générale ordinaire du 4 mai 2018 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 4 179 millions d'euros au 31 décembre 2017. 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 <sup>(P) 1, 6</sup> Émission de titres de créance : 500 millions d'euros <sup>2</sup>
Augmentation de capital avec suppression du DPS par offre au public	Augmentation de capital : 29 millions d'euros <sup>(P) 3, 6</sup> Émission de titres de créance : 500 millions d'euros <sup>2</sup>
Augmentation de capital avec suppression du DPS par une offre de placement privé	Augmentation de capital : 29 millions d'euros <sup>(P) 3, 6</sup> Émission de titres de créance : 500 millions d'euros <sup>2</sup>
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 <sup>(P) 4, 6</sup>
Augmentation de capital par incorporation de primes, réserves, bénéfices ou autres	Augmentation de capital : 97 millions d'euros <sup>5</sup>
Augmentation de capital réservée aux adhérents à un plan d'épargne d'entreprise	Augmentation de capital : 2,9 millions d'euros <sup>(P) 3</sup>
Augmentation de capital en rémunération d'une offre publique d'échange initiée par la Société	Augmentation de capital : 29 millions d'euros <sup>(P) 3</sup> Émission de titres de créance : 500 millions d'euros <sup>2</sup>
Augmentation de capital en vue d'une rémunération des apports en nature	Augmentation de capital : 10 % du capital social au moment de l'émission <sup>(P) 3</sup>
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 <sup>1</sup> 29 millions d'euros soit 10 % en capital pour les augmentations de capital avec suppression du DPS <sup>3</sup> 29 millions d'euros soit 10 % en capital pour les augmentations de capital en période d'offre publique <sup>6</sup>
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 <sup>(P) 3, 6</sup>

<sup>(P)</sup> Avec imputation sur le plafond global d'augmentations de capital dilutives de 97 millions d'euros de nominal.

<sup>1</sup> Avec imputation sur le sous-plafond d'augmentation de capital avec maintien du DPS de 97 millions d'euros de nominal.

<sup>2</sup> Avec imputation sur le plafond global d'émission de valeurs mobilières représentatives de créance sur la Société de 500 millions d'euros.

<sup>3</sup> Avec imputation sur le sous-plafond d'augmentation de capital avec suppression du DPS de 29 millions d'euros de nominal.

<sup>4</sup> 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).

<sup>5</sup> Sans imputation sur le plafond global d'augmentations de capital dilutives.

<sup>6</sup> 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.

Autorisations financières soumises à l'assemblée générale mixte prévue le 4 mai 2018

Le tableau ci-après résume les autorisations financières à conférer au conseil d'administration pour l'assemblée générale prévue le 4 mai 2018. Les différentes autorisations financières remplacent à compter du jour de leur approbation par l'assemblée générale mixte, le cas échéant, pour leurs parties non engagées, celles accordées antérieurement et ayant le même objet.

Objet	Montant nominal maximal ou plafond en pourcentage (autorisation de 26 mois)
Augmentations de capital dilutives	Plafond global pour les augmentations de capital dilutives 97 millions d'euros soit 33 % en capital pour les augmentations de capitaux dilutives <sup>(P)</sup> 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 <sup>1</sup> ♦ 29 millions d'euros soit 10 % en capital pour les augmentations de capital sans maintien du DPS <sup>3</sup> ♦ 29 millions d'euros soit 10 % en capital pour les augmentations de capital en période d'offre <sup>6</sup>
Augmentation de capital avec maintien du droit préférentiel de souscription (DPS)	Augmentation de capital : 97 millions d'euros <sup>(P)</sup> <sup>1</sup> soit 33 % en capital Émission de titres de créance : 500 millions d'euros <sup>2</sup>
Augmentation du capital avec suppression du DPS par offre au public	Augmentation de capital : 29 millions d'euros <sup>(P)</sup> <sup>3</sup> soit 10 % en capital Émission de titres de créance : 500 millions d'euros <sup>2</sup>
Augmentation de capital avec suppression du DPS par une offre de placement privé	Augmentation de capital : 29 millions d'euros <sup>(P)</sup> <sup>3</sup> soit 10 % en capital Émission de titres de créance : 500 millions d'euros <sup>2</sup>
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 <sup>(P)</sup> <sup>4</sup>
Augmentation de capital par incorporation de primes, réserves, bénéfices ou autres	Augmentation de capital : 97 millions d'euros <sup>5</sup> soit 33 % en capital
Augmentation de capital réservée aux adhérents à un plan d'épargne d'entreprise	Augmentation de capital : 2,9 millions d'euros <sup>(P)</sup> <sup>3</sup> soit 1 % en capital
Augmentation de capital en rémunération d'une offre publique d'échange initiée par la Société	Augmentation de capital : 29 millions d'euros <sup>(P)</sup> <sup>3</sup> soit 10 % en capital Émission de titres de créance : 500 millions d'euros <sup>2</sup>
Augmentation de capital en vue d'une rémunération des apports en nature	Augmentation de capital : 10 % du capital social au moment de l'émission <sup>(P)</sup> <sup>3</sup>
Réduction de capital annulation des actions auto-détenues	Réduction du capital de 10 % du nombre d'actions composant le capital social
Augmentation de capital en période d'offres pour les résolutions 19, 20, 21 et (quand utilisée en lien avec une émission dans les cadres des résolutions 19, 20, 21) 22	Augmentation de capital de 29 millions d'euros <sup>(P)</sup> <sup>3, 6</sup> soit 10 % en capital

<sup>(P)</sup> Avec imputation sur le plafond global d'augmentations de capital dilutives de 97 millions d'euros de nominal.

<sup>1</sup> Avec imputation sur le sous-plafond d'augmentation de capital avec maintien du DPS de 97 millions d'euros de nominal.

<sup>2</sup> Avec imputation sur le plafond global d'émission de valeurs mobilières représentatives de créance sur la Société de 500 millions d'euros.

<sup>3</sup> Avec imputation sur le sous-plafond d'augmentation de capital avec suppression du DPS de 29 millions d'euros de nominal.

<sup>4</sup> 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).

<sup>5</sup> Sans imputation sur le plafond global d'augmentations de capital dilutives.

<sup>6</sup> 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.

## 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 Travel Retail, pour les coentreprises 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 coentreprises ».

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

## 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 établie 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.

## Franchissements de seuils

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

Par ailleurs, cette personne devra également informer Aéroports de Paris, dans sa lettre de déclaration de franchissement de seuils, des précisions auxquelles il est fait référence au 3<sup>ème</sup> 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 4<sup>ème</sup> 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.



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 7 juillet 2017 aux termes desquels Aéroports de Paris, maison-mère du Groupe ADP, a finalisé l'acquisition *via* sa filiale Tank ÖWA alpha GmbH, d'une participation supplémentaire de 8,12 % des titres de TAV Havalimanları Holding A.Ş. (« TAV Airports ») ; le Groupe ADP, qui était déjà actionnaire de TAV Airports à hauteur de 38 % depuis le 16 mai 2012, détient désormais 46,12 % du capital de cette Société ;
- ◆ 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 aéroport 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 et fournit, 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 1<sup>er</sup> décembre 2008 entre l'État français et Schiphol Group, en présence d'Aéroports de Paris, le pacte d'actionnaires relatif à Schiphol Group conclu le 1<sup>er</sup> décembre 2008 entre Aéroport de Paris, l'État hollandais, la ville d'Amsterdam et la ville de Rotterdam et l'*Exit Agreement* conclu le 1<sup>er</sup> 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.



24

## DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC

Les communiqués de la Société et les documents de référence comprenant notamment les informations financières historiques sur la Société déposées ou enregistrées auprès de l'AMF sont accessibles sur le site Internet de la Société à l'adresse suivante : [www.groupeadp.fr](http://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

#### Audrey Arnoux

Responsable des Relations Investisseurs

#### Caroline Baude

Chargée de Relations Investisseurs

#### Sandrine Blondeau

Assistante

E-mail : [invest@adp.fr](mailto:invest@adp.fr)

Adresse : 1 rue de France, 93 290 Tremblay en France

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 2018	Jeudi 3 mai 2018	Du 16 avril au 3 mai 2018
Assemblée générale des actionnaires	Vendredi 4 mai 2018	
Résultats semestriels 2018	Lundi 30 juillet 2018	Du 6 au 30 juillet 2018
Chiffres d'affaires des neuf premiers mois de 2018	Lundi 29 octobre 2018	Du 12 au 29 octobre 2018

### // CHIFFRES MENSUELS DE TRAFIC

Publications	Date de publication
Trafic du mois de décembre 2017	Vendredi 12 janvier 2018
Trafic du mois de janvier 2018	Mercredi 14 février 2018
Trafic du mois de février 2018	Mercredi 14 mars 2018
Trafic du mois de mars 2018	Vendredi 13 avril 2018
Trafic du mois d'avril 2018	Mercredi 16 mai 2018
Trafic du mois de mai 2018	Mercredi 13 juin 2018
Trafic du mois de juin 2018	Mercredi 11 juillet 2018
Trafic du mois de juillet 2018	Mardi 14 août 2018
Trafic du mois d'août 2018	Mercredi 12 septembre 2018
Trafic du mois de septembre 2018	Vendredi 12 octobre 2018
Trafic du mois d'octobre 2018	Mercredi 14 novembre 2018
Trafic du mois de novembre 2018	Mercredi 12 décembre 2018



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 2017

A l'Assemblée Générale de la société Aéroports de Paris,

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 découverts à l'occasion de notre mission, sans avoir à nous prononcer sur leur utilité et leur bien-fondé ni à rechercher l'existence d'autres conventions et engagements. Il vous appartient, selon les termes de l'article R. 225-31

du Code de commerce, d'apprécier l'intérêt qui s'attachait à la conclusion de ces conventions et engagements en vue de leur approbation.

Par ailleurs, il nous appartient, le cas échéant, de vous communiquer les informations prévues à l'article R. 225-31 du Code de commerce relatives à l'exécution, au cours de l'exercice écoulé, des conventions et engagements déjà approuvés par l'assemblée générale.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier la concordance des informations qui nous ont été données avec les documents de base dont elles sont issues.

## Conventions et engagements soumis à l'approbation de l'assemblée générale

### Conventions et engagements autorisés et conclus au cours de l'exercice écoulé

En application de l'article L. 225-40 du Code de commerce, nous avons été avisés des conventions et engagements suivants, conclus au cours de l'exercice écoulé, 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,

- ◆ M. Michel Massoni,
- ◆ M. Denis Robin,
- ◆ Mme Perrine Vidalence.

#### 1.1. Avec la Société du Grand Paris, établissement public

##### 1.1.1 AVENANT N° 1 À LA CONVENTION DE CO-MAÎTRISE D'OUVRAGE PORTANT SUR LA RÉALISATION DANS LA ZONE AÉROPORTUAIRE DE PARIS-ORLY D'UNE GARE DEVANT ACCUEILLIR LES LIGNES DE MÉTRO 14 ET 18

##### Nature et objet

Avenant n° 1 à la convention de co-maîtrise d'ouvrage, conclue entre la Société du Grand Paris et votre société portant sur la réalisation dans la zone aéroportuaire de Paris-Orly d'une gare pour les futures lignes de métro 14 et 18.

## Modalités

Lors de sa séance du 22 février 2017, votre conseil d'administration a autorisé la signature d'un avenant à la convention de co-maîtrise d'ouvrage conclue entre la Société du Grand Paris et votre société, telle que mentionnée au paragraphe 1.5.1 de la seconde partie du présent rapport. Cet avenant a été signé le 1<sup>er</sup> mars 2017. Les ajustements prévus dans cet avenant n° 1 à la convention de co-maîtrise d'ouvrage portent sur le montant total du financement par la Société du Grand Paris de la gare et du parking à 195,20 millions d'euros hors taxes (valeur mars 2016), réparti à 132,80 millions d'euros hors taxes pour la gare et 62,4 millions d'euros hors taxes pour le parking. Les autres modifications prévues par l'avenant concernent des clarifications ou des précisions sur les missions des parties pour la construction des ouvrages, le régime de responsabilité, les assurances permettant de couvrir notamment les risques de construction sans qu'elles modifient de façon substantielle l'économie et l'équilibre général des obligations des parties à cette convention.

### Motifs justifiant de l'intérêt de la convention pour la société

Votre conseil d'administration a motivé cette convention compte tenu de l'imbrication et de la complexité des différents ouvrages (gare de métro, bâtiment de jonction, parking et voiries à reconstituer) qui doivent être réalisés dans la zone aéroportuaire de Paris-Orly et de l'intérêt pour votre société d'assurer la maîtrise d'ouvrage ainsi que la maîtrise d'œuvre de l'ensemble de l'opération dans le respect des modalités financières présentées dans le rapport au conseil d'administration et de l'avenant n° 1 à la convention de co-maîtrise d'ouvrage.

### 1.1.2 INDEMNISATION PAR LA SOCIÉTÉ DU GRAND PARIS DE L'ENSEMBLE DES ÉTUDES DE FAISABILITÉ CONCERNANT L'IMPLÉMENTATION DE LA LIGNE DE MÉTRO 17 (NORD) ET DE SES OUVRAGES ANNEXES DANS LA ZONE AÉROPORTUAIRE DE PARIS-CHARLES-DE-GAULLE

#### Nature et objet

Convention signée entre votre société et la Société du Grand Paris portant sur l'indemnisation par la Société du Grand Paris de l'ensemble des études de faisabilité concernant l'implémentation de la ligne de métro 17 (nord) et de ses ouvrages annexes dans la zone aéroportuaire de Paris Charles-de-Gaulle.

#### Modalités

Lors de sa séance du 22 mars 2017, votre conseil d'administration a autorisé la conclusion de la convention relative à l'indemnisation par la Société du Grand Paris de l'ensemble des études de faisabilité concernant l'implantation de la ligne de métro 17 (nord) et de ses ouvrages annexes dans la zone aéroportuaire de Paris-Charles-de-Gaulle. Cette convention a été signée le 12 juillet 2017. L'indemnisation, évaluée à 522 milliers d'euros hors taxes, couvre l'ensemble des études de faisabilité relatives à l'implantation des ouvrages (gare et ouvrages annexes) relevant de la ligne de métro 17 (nord) sur la plateforme de Paris-Charles-de-Gaulle ou toute action ou expertise visant à assister les études d'avant projet menées par la Société du Grand Paris. Elle couvre également les études de faisabilité portant sur les modifications des ouvrages aéroportuaires existants ou à réaliser par votre société afin de permettre le passage de la ligne de métro 17 (nord) et la construction des ouvrages y afférents.

### Motifs justifiant de l'intérêt de la convention pour la société

Votre conseil d'administration a motivé cette convention compte tenu du fait qu'il est dans l'intérêt de votre société de conclure avec la Société du Grand Paris la convention d'indemnisation des études de faisabilité de l'implantation de la ligne de métro 17 (nord) et de ses ouvrages annexes, dans la mesure où votre société :

- ◇ bénéficie de l'indemnisation de l'ensemble des frais des études qu'elle aura engagés ;
- ◇ pourra s'assurer de l'implantation de la ligne de métro 17 (nord) et de ses ouvrages annexes dans des conditions compatibles avec le bon fonctionnement des ouvrages aéroportuaires, cette desserte de l'aéroport de Paris-Charles-de-Gaulle représentant un enjeu stratégique pour assurer le développement de son activité.

## 1.1.3 MODALITÉS DE RÉALISATION ET DE FINANCEMENT DES ÉTUDES DU PÔLE DE L'AÉROPORT DE PARIS-ORLY

### Nature et objet

Convention signée entre votre société, la Société du Grand Paris et le Syndicat des Transports d'Ile-de-France (STIF) portant sur les modalités de réalisation et de financement des études du pôle de l'aéroport de Paris-Orly.

### Modalités

Lors de sa séance du 21 juin 2017, votre conseil d'administration a autorisé la conclusion d'une convention portant sur les modalités de réalisation et de financement des études du pôle de l'aéroport de Paris-Orly, signée le 4 septembre 2017. Votre conseil d'administration a également donné pouvoir au président-directeur général à l'effet de signer, avec possibilité de subdéléguer, la convention qui pourra être adaptée en tant que de besoin dans le respect des intérêts de l'aéroport de Paris-Orly. Cette convention prévoit que :

- ◇ votre société, en sa qualité d'aménageur de l'aéroport de Paris-Orly et maître d'ouvrage unique de la gare de métro relevant du RTGPE en application de la convention de co-maîtrise d'ouvrage conclue le 16 juillet 2015 avec la Société du Grand Paris, réalisera, sous sa maîtrise d'ouvrage, les études du pôle de l'aéroport de Paris-Orly sur la base du programme d'études ci-dessous s'articulant en trois phases ;
- ◇ une première phase d'analyse de l'existant et d'expression de besoin : diagnostic, enjeux et programme d'intermodalité ;
- ◇ une deuxième phase de propositions d'aménagement avec plusieurs scénarios (par exemple, lieu de régulation des bus à Orly Ouest ou Orly Sud, circulations douces vélos, piétons) ;
- ◇ une troisième phase de formalisation et de validation du projet d'aménagement ;
- ◇ la Société du Grand Paris participera à leur financement au moyen d'une subvention dans la limite de 100 milliers d'euros hors taxes.

### Motifs justifiant de l'intérêt de la convention pour la société

Votre conseil d'administration a motivé cette convention compte tenu du fait qu'il est dans l'intérêt de votre société de conclure avec la Société du Grand Paris et le STIF la convention relative aux modalités de réalisation et de financement des études du pôle de l'aéroport de Paris-Orly, dans la mesure où votre société pourra s'assurer de l'implantation du futur pôle de transports dans des conditions compatibles avec le bon fonctionnement des ouvrages aéroportuaires, ce pôle multimodal de l'aéroport de Paris-Orly représentant un enjeu stratégique pour assurer le développement de son activité.

### 1.1.4 INDEMNISATION PAR LA SOCIÉTÉ DU GRAND PARIS DE L'ENSEMBLE DES ÉTUDES DE FAISABILITÉ CONCERNANT L'IMPLÉMENTATION DE LA LIGNE DE MÉTRO 17 (NORD) ET DE SES OUVRAGES ANNEXES SUR LA ZONE AÉROPORTUAIRE DE PARIS - LE BOURGET

#### Nature et objet

Convention signée entre votre société et la Société du Grand Paris relative à l'indemnisation par la Société du Grand Paris de l'ensemble des études de faisabilité concernant l'implantation de la ligne de métro 17 (nord) et de ses ouvrages annexes sur la zone aéroportuaire de Paris- Le Bourget.

#### Modalités

Lors de sa séance du 24 juillet 2017, votre conseil d'administration a autorisé la conclusion d'une convention entre votre société et la Société du Grand Paris portant sur l'indemnisation par de cette dernière de l'ensemble des études de faisabilité concernant l'implantation de la ligne de métro 17 (nord) et de ses ouvrages annexes sur la zone aéroportuaire de Paris-Le Bourget. Cette convention a été signée le 21 septembre 2017. L'indemnisation, évaluée à 97,4 milliers d'euros hors taxes, couvre l'ensemble des études de faisabilité relatives à l'implantation des ouvrages (gare et ouvrages annexes) relevant de la ligne de métro 17 (nord) sur la plateforme de Paris-Le Bourget ou toute action ou expertise visant à

A1

assister les études d'avant-projet menées par la Société du Grand Paris. Elle couvre également les études de faisabilité portant sur les modifications des ouvrages aéroportuaires existants ou à réaliser par votre société afin de permettre le passage de la ligne de métro 17 (nord) et la construction des ouvrages y afférents.

#### Motifs justifiant de l'intérêt de la convention pour la société

Votre conseil d'administration a motivé cette convention compte tenu du fait qu'il est dans l'intérêt de votre société de conclure avec la Société du Grand Paris la convention relative à l'indemnisation par cette dernière de l'ensemble des études de faisabilité concernant l'implémentation de la ligne de métro 17 (nord) et de ses ouvrages annexes sur la zone aéroportuaire de Paris-Le Bourget, dans la mesure où votre société pourra s'assurer de l'implantation de la ligne 17 (nord) et de ses ouvrages annexes dans des conditions compatibles avec le bon fonctionnement des ouvrages aéroportuaires, cette desserte représentant un enjeu stratégique pour assurer le développement de son attractivité.

### 1.2. Avec l'Institut français, établissement public

#### Nature et objet

Convention de partenariat entre votre société et l'Institut français, établissement public à caractère industriel et commercial, opérateur de l'action culturelle extérieure de la France.

#### Modalités

Lors de sa séance du 21 juin 2017, votre conseil d'administration a autorisé la conclusion d'une convention de partenariat entre votre société et l'Institut français, signée le 12 juillet 2017. Cette convention porte sur une exposition de photographies issues du concours « Et en plus, je parle français ».

Les prestations réciproques, valorisées à hauteur de 280 milliers d'euros hors taxes, consistent notamment :

- ◇ pour l'Institut français, en la mise en avant de la marque « Paris Aéroport » sur l'ensemble des outils et canaux de promotion de l'opération, la promotion du partenariat sur les canaux de communication de l'Institut français, la participation au jury de sélection des lauréats en mai 2017 et la mise à disposition des droits de reproduction et représentation des photographies de l'exposition ;
- ◇ pour votre société, en la mise à disposition de son réseau de bâches institutionnelles des aéroports de Paris Charles-de-Gaulle et de Paris-Orly, à savoir 106 bâches, pour la période du 13 juillet au 24 août 2017 (soit six semaines) et assurer la fabrication des 106 bâches.

#### Motifs justifiant de l'intérêt de la convention pour la société

Votre conseil d'administration a motivé cette convention compte tenu de l'intérêt pour votre société d'organiser une exposition au sein des aéroports Paris Charles-de-Gaulle et Paris-Orly afin de bénéficier de la visibilité accordée par l'Institut français à votre société en tant que partenaire.

### 1.3. Avec la Direction générale de la gendarmerie nationale

#### Nature et objet

Convention portant sur un contrat de cession d'équipements de sûreté entre votre société et la Direction générale de la gendarmerie nationale.

#### Modalités

Lors de sa séance du 21 juin 2017, votre conseil d'administration a autorisé la conclusion d'une convention portant sur la cession à titre gratuit des équipements de sûreté par votre société au bénéfice de la Direction générale de la gendarmerie nationale, intégralement financés par la taxe sûreté. Cette convention a été signée le 12 juillet 2017. Les équipements visés sont les suivants :

- ◇ un équipement d'imagerie radioscopique d'inspection des bagages ;
- ◇ deux portiques de détection de masses métalliques.

#### Motifs justifiant de l'intérêt de la convention pour la société

Votre conseil d'administration a motivé cette convention dans la mesure où votre société n'a aucun intérêt à conserver des équipements amortis qui ne sont plus utilisés dans ses installations et a intérêt à ce que les ouvrages occupés par les forces de l'ordre soient sécurisés pour leur permettre d'assurer au mieux leurs missions sur les plateformes.

### 1.4. 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 a 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 Etudes S.A.S. signé le 16 mai 2014 ; ce pacte définit, au-delà des règles statutaires, les engagements et fonctions de chacun des coactionnaires.

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 ainsi que 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.

Lors de sa séance du 3 mai 2016, votre conseil d'administration a autorisé la conclusion d'un premier 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 n° 1, 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 à 12,4 millions d'euros hors taxes.

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.

#### Nature et objet

Avenant n° 3 de prolongation de la durée du protocole d'accord entre votre société, SNCF Réseau et la Caisse des Dépôts et Consignations portant sur la poursuite des études relatives au projet « CDG Express ».

#### Modalités

Lors de sa séance du 21 juin 2017, votre conseil d'administration a autorisé la conclusion de l'avenant n° 3 au protocole d'accord entre votre société, SNCF Réseau et la Caisse des Dépôts et Consignations ayant pour objet la prolongation de la durée dudit protocole jusqu'au 15 septembre 2017, et l'actualisation du contenu ainsi que des conditions de financement des études complémentaires nécessaires au projet « CDG Express » pour un montant porté à 49,1 millions d'euros contre 49,66 millions d'euros. Cet avenant a été signé le 16 novembre 2017.

#### Motifs justifiant de l'intérêt de la convention pour la société

Votre conseil d'administration 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.



## 1.5. Avec le Château, Musée et Domaine national de Versailles, établissement public

### Nature et objet

Convention de mécénat entre votre société et le Château, Musée et Domaine national de Versailles.

### Modalités

Lors de sa séance du 18 octobre 2017, votre conseil d'administration a autorisé la conclusion d'une convention de mécénat entre le Château, Musée et Domaine national de Versailles et votre société, signée le 6 novembre 2017, par laquelle votre société s'engage à faire un don d'un montant de 150 milliers d'euros en faveur de l'établissement public.

### Motifs justifiant de l'intérêt de la convention (de l'engagement) pour la société

Votre conseil d'administration a motivé cette convention compte tenu de l'intérêt pour votre société en termes de gain de visibilité en sa qualité de mécène de l'exposition « Visiteurs de Versailles 1682-1789 » organisée par le Château, Musée et Domaine national de Versailles.

## 1.6. Avec le Muséum National d'Histoire naturelle, établissement public

### Nature et objet

Convention de partenariat entre votre société et le Muséum national d'Histoire naturelle.

### Modalités

Lors de sa séance du 18 octobre 2017, votre conseil d'administration a autorisé la conclusion d'une convention de partenariat entre votre société et le Muséum national d'Histoire naturelle, signée le 31 octobre 2017. Les prestations réciproques, valorisées à hauteur de 22 milliers d'euros hors taxes, consistent notamment en :

- ◇ pour le Muséum national d'Histoire naturelle, la visibilité de votre société en qualité de partenaire sur les différents supports de communication de l'exposition « Météorites, Entre Ciel et Terre » (les laissez-passer ainsi que les catalogues de l'exposition) ;
- ◇ pour votre société, la promotion de l'exposition et la valorisation du Muséum national d'Histoire naturelle sur ses différents canaux de communication.

### Motifs justifiant de l'intérêt de la convention pour la société

Votre conseil d'administration a motivé cette convention compte tenu de l'intérêt pour votre société d'être partenaire de l'exposition « Météorites, Entre Ciel et Terre » organisée par le Muséum national d'Histoire naturelle.

## 1.7. Avec la Réunion des musées nationaux et du Grand Palais, établissement public

### Nature et objet

Convention portant sur la cession des droits sur les visuels d'une exposition intitulée « Paris, peinture et photographie » de Réunion des musées nationaux et du Grand Palais (RMN-GP).

### Modalités

Lors de sa séance du 20 décembre 2017, votre conseil d'administration a autorisé la conclusion d'une convention portant sur la cession des droits sur les visuels d'une exposition intitulée « Paris, peinture et photographie » de Réunion des musées nationaux et du Grand Palais, signée le 20 décembre 2017. Cette convention a pour objet de fixer les conditions financières du droit de représentation des visuels de l'exposition pendant deux ans à hauteur de 26,4 milliers d'euros au bénéfice de RMN-GP.

### Motifs justifiant de l'intérêt de la convention pour la société

Votre conseil d'administration a motivé cette convention compte tenu de l'intérêt pour votre société de :

- ◇ bénéficier d'un habillage d'œuvre d'art dans chacun des tunnels d'accès au satellite 4, faisant suite à l'exposition installée au même endroit ;

- ◇ bénéficier d'une exposition inédite et scénographie livrée « clés en main » permettant de réduire les coûts de déploiement ;
- ◇ représenter le meilleur de la culture parisienne en cohérence avec la programmation culturelle « Paris Aéroport ».

## 1.8. Avec le musée national de la Renaissance au château d'Ecouen, établissement public représenté par le ministère de la Culture

### Nature et objet

Convention de mécénat entre votre société et le musée national de la Renaissance au château d'Ecouen, représenté par le ministère de la Culture.

### Modalités

Lors de sa séance du 20 décembre 2017, votre conseil d'administration a autorisé la conclusion d'une convention de mécénat entre le musée national de la Renaissance au château d'Ecouen et votre société, signée le 20 décembre 2017, par laquelle votre société s'engage à faire un don de 20 milliers d'euros hors taxes en faveur du musée national de la Renaissance au château d'Ecouen. En contrepartie, votre société bénéficiera de mises à disposition d'espaces à des fins de relations publiques, de laissez-passer et de visibilité en qualité de mécène sur l'ensemble des supports de communication du musée.

### Motifs justifiant de l'intérêt de la convention pour la société

Votre conseil d'administration a motivé cette convention compte tenu de l'intérêt pour votre société d'être mécène du musée national de la Renaissance au château d'Ecouen, représenté par le ministère de la Culture et de la Communication et de bénéficier des prestations matérielles et en visibilité.

## 2. Avec la Ville de Paris

### Personne concernée

- ◇ Mme Anne Hidalgo, censeur au conseil d'administration de votre société et maire de Paris.

### Nature et objet

Convention portant sur le projet de partenariat avec la Ville de Paris concernant l'exposition organisée dans le terminal 1 de l'aéroport Paris Charles-de-Gaulle.

### Modalités

Lors de sa séance du 22 février 2017, votre conseil d'administration a autorisé la conclusion d'une convention de partenariat entre la collectivité locale de la Ville de Paris et votre société, signée le 10 avril 2017. Les prestations réciproques, valorisées à hauteur de 120 milliers d'euros hors taxes, consistent notamment :

- ◇ pour la ville de Paris, (i) en la cession de droits des visuels de l'exposition pour une durée de deux ans maximum, (ii) la mise à disposition d'espaces à des fins de relations publiques à l'Hôtel de Lauzun, situé sur l'île Saint-Louis à Paris (4e) et (iii) la visibilité du groupe ADP en tant que partenaire sur les différents canaux de communication ;
- ◇ pour votre société, (i) en la mise à disposition d'un espace d'exposition situé au terminal 1 à Paris Charles-de-Gaulle (tunnel d'accès au satellite 7) pour une durée de deux ans à compter de février 2017, (ii) la prise en charge des frais relatifs à l'impression et à la pose de l'exposition et (iii) la communication autour de l'exposition.

### Motifs justifiant de l'intérêt de la convention pour la société

Votre conseil d'administration a motivé cette convention compte tenu de l'intérêt pour votre société de développer une action qui s'inscrit au nombre des engagements pris auprès des passagers pour favoriser le rayonnement de la culture dans ses aéroports.

A1



### 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 la société JCDecaux

##### Personne concernée

- ◆ M. Augustin de Romanet, président-directeur général de votre société, et président et administrateur de la société Média Aéroports de Paris.

##### 3.1.1 DIFFUSION DES CAMPAGNES DE COMMUNICATION

###### Nature et objet

Convention portant sur la diffusion des campagnes de communication.

###### Modalités

Lors de sa séance du 18 octobre 2017, votre conseil d'administration a autorisé la conclusion d'une convention-cadre entre la société Média Aéroports de Paris et votre société portant sur la diffusion des campagnes de communication de votre société. Votre conseil d'administration a également autorisé le président-directeur général, avec faculté de délégation et mandat, à signer les bons de commande permettant la mise en œuvre de ladite convention-cadre. Cette convention, signée le 19 octobre 2017, a pour objet de définir les conditions tarifaires et commerciales de diffusion des campagnes de communication de votre société sur les dispositifs commercialisés par la société Média Aéroports

de Paris sur les plateformes des aéroports de Paris Charles-de-Gaulle, Paris-Orly et Paris-Le Bourget jusqu'au 31 décembre 2021, et prévoit l'application de remises de 40 % et 45 % par rapport au tarif catalogue hors taxes de la société Média Aéroports de Paris pour les formats du dispositif publicitaire digital et hors digital, respectivement.

##### Motifs justifiant de l'intérêt de la convention pour la société

Votre conseil d'administration a motivé cette convention compte tenu de l'intérêt pour votre société de bénéficier des conditions tarifaires et commerciales favorables proposées par la société Média Aéroports de Paris pour les affichages publicitaires sur les plateformes aéroportuaires.

##### 3.1.2 MISE À DISPOSITION DE DISPOSITIFS PUBLICITAIRES DANS LE CADRE DE L'ÉVÉNEMENT « AIRPORT STARTUP DAY »

###### Modalités

Lors de sa séance du 18 octobre 2017, votre conseil d'administration a autorisé la conclusion d'une convention avec la société Média Aéroports de Paris portant sur la mise à disposition gratuite de dispositifs publicitaires dans le cadre de l'événement « Airport Startup Day », signée le 30 octobre 2017.

##### Motifs justifiant de l'intérêt de la convention pour la société

Votre conseil d'administration a motivé cette convention compte tenu de l'intérêt pour votre société de bénéficier gratuitement d'une mise en avant plus large de cet événement sur la plateforme de l'aéroport Paris Charles-de-Gaulle.

## Conventions et engagements déjà approuvés par l'assemblée générale et soumis à nouveau à l'approbation de l'assemblée générale

Nous avons été avisés des conventions suivantes, autorisées au cours de l'exercice 2016 et conclues au cours de l'exercice écoulé, qui ont déjà été approuvées par l'assemblée générale d'approbation des comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2016, et sont soumises à nouveau à l'approbation de l'assemblée générale.

### 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 Avec le ministère de l'Intérieur

##### 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 ; elle 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 (i) que ce programme était conforme à l'intérêt général tant du point de vue de votre société que de celui de l'État et (ii) qu'il renforce l'attractivité des plateformes.

##### 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 plateformes parisiennes, tout en assurant aux passagers un haut niveau de qualité de service.

#### 1.2 Avec le ministère de l'Europe et des Affaires étrangères

##### Nature et objet

Marché public entre votre société et le ministère de l'Europe et 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 de l'Europe et des Affaires étrangères. Ce marché a été conclu le 31 janvier 2017. 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 votre société 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

### 2.1 Avec la société La Poste

#### 2.1.1 BAIL CONCERNANT 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 concernant 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, conclu le 18 septembre 2017, d'une durée de huit ans prévoyant le paiement des charges des locaux occupés par cette dernière 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.

#### 2.1.2 BAIL CONCERNANT 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 concernant 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, conclu le 15 novembre 2017, avec la société La Poste d'une durée de huit ans prévoyant le paiement des charges des locaux occupés par ce dernière 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.

A1

## Conventions et engagements déjà approuvés par l'assemblée générale

### Conventions et engagements approuvés 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

##### 1.1.1 BAUX CONCLUS AVEC LE MINISTÈRE DE LA TRANSITION ÉCOLOGIQUE ET SOLIDAIRE, 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 la Transition écologique et solidaire, 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 1<sup>er</sup> 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.

### 1.1.2. BAUX CONCLUS AVEC LE MINISTÈRE DE L'INTÉRIEUR

#### 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, 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 et de la 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 1<sup>er</sup> 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 les 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 (« DSN A ») 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'Ecologie, 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 1<sup>er</sup> 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) et 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 2017, un montant de 16 294 milliers d'euros hors taxes au titre des prestations rendues.

## 1.3. Mise à disposition par l'État du terrain d'assiette du bâtiment n° 517 de l'aéroport Paris-Orly

#### Nature et objet

Contrat de mise à disposition du terrain d'assiette du bâtiment n° 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 n° 517 de l'aéroport 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. A 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. Contrat de Régulation Economique

#### Nature et objet

Contrat de Régulation Economique 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 Economique 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.

## 1.5. Avec la Société du Grand Paris, établissement public

### 1.5.1 CONVENTION D'INDEMNISATION DE TRAVAUX DE CONFORTEMENT ET DE STABILISATION DES TERRAINS RELATIVE À LA RÉALISATION SUR LA ZONE AÉROPORTUAIRE 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.

### 1.5.2 CONVENTION DE CO-MAÎTRISE D'OUVRAGE RELATIVE À LA RÉALISATION SUR LA ZONE AÉROPORTUAIRE DE PARIS-ORLY D'UNE GARE POUR LES FUTURES LIGNES DE MÉTRO 14 ET 18

#### Nature et objet

Convention de co-maîtrise d'ouvrage relative à la réalisation sur la zone aéroportuaire 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-maîtrise 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.

### 1.6. Avec le Centre national du cinéma et de l'image animée, établissement public

#### Nature et objet

Convention relative à la cession de l'ancien 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, de l'ancien siège social de votre société situé au 291, boulevard Raspail à Paris, pour un montant de 52 millions d'euros. Cette convention est arrivée à échéance lors de la prise de possession du siège social par le Centre national du cinéma et de l'image animée au mois de mars 2017.

### 1.7. 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.

### 1.8. Avec l'État et la société SNCF Réseau, établissement public

#### Nature et objet

Pacte d'actionnaires concernant la société CDG Express Etudes S.A.S. signé entre votre société, l'État et la société SNCF Réseau.

#### Modalités

Lors de la séance du 26 mars 2014, votre conseil d'administration a 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 Etudes S.A.S. Ce pacte, signé le 16 mai 2014, définit, au delà des règles statutaires, les engagements et les fonctions de chacun des coactionnaires.

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.

Votre conseil d'administration du 14 décembre 2016 a autorisé la conclusion d'un avenant à ce pacte d'actionnaires, signé le 25 octobre 2017, 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.

A1

### 1.9. Avec la Régie autonome des transports parisiens (RATP), établissement public et le Syndicat des Transports d'Ile-de-France (STIF)

#### Personne concernée

- ◇ M. de Romanet, président-directeur général de votre société et administrateur de la RATP.

#### 1.9.1 CONVENTION 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.

### 1.9.2 CONVENTION PORTANT SUR LES MODALITÉS D'EXPLOITATION ET DE MAINTENANCE DES OUVRAGES ET ÉQUIPEMENTS AFFECTÉS À L'EXPLOITATION DU TRAMWAY T7

#### Nature et objet

Convention conclue avec la RATP et le STIF portant sur les modalités d'exploitation et de maintenance des ouvrages et d'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 1<sup>er</sup> décembre 2016, ayant pour objet de définir les conditions dans lesquelles les ouvrages et les équipements affectés au tramway T7 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.

### 1.10. Lutte contre l'incendie et 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.

### 1.11. Lutte contre l'incendie et 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.

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.

### 1.12. 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 1<sup>er</sup> 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 de Paris Charles-de-Gaulle.

### 1.13. 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.

### 1.14. Avec la société SNCF Mobilités, établissement public

#### Nature et objet

Convention relative aux travaux de réhabilitation de la gare RER de Roissy pôle, 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 la société 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 Roissy pôle, signée le 18 janvier 2017. Elle fixe notamment les modalités techniques, financières et juridiques de la réalisation des travaux affectant les ouvrages et les installations de la SNCF, conformément à la convention du 26 mai 1976.

### 1.15. Avec l'Ecole nationale supérieure Louis-Lumière, établissement public

#### Nature et objet

Convention visant à parrainer l'Ecole nationale supérieure Louis-Lumière (ENS Louis-Lumière) et à participer au rayonnement des marques du groupe ADP 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'Ecole 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.

### 1.16. Avec le Château, le Musée et le Domaine national de Versailles, établissement public

#### 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 concernant Versailles au sein du tunnel d'accès au satellite 3 du terminal 1 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 le Château, le Musée et le Domaine national de Versailles, en 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, en la prise en charge des frais relatifs à l'impression ainsi qu'à la pose de l'exposition et la communication autour de l'exposition et de l'établissement public.

### 1.17. 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 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 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 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 ainsi qu'à la pose de l'exposition et la communication autour de l'exposition et de l'établissement public.

### 1.18. Avec l'État, la Direction des services de la navigation aérienne « DNSA »

#### 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 (Val-d'Oise).

#### 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 (95830), 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.

### 1.19. Avec le ministère des Armées

#### Nature et objet

Convention avec le ministère des Armées – 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 des Armées – 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.

## 2. Avec des sociétés dont l'État est également actionnaire, direct ou indirect

### 2.1 Avec la société CDG Express Etudes 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 la 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 Etudes 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 la 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 Etudes S.A.S.

A1



## 2.2 Avec le Réseau Transport d'Electricité

### 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.

## 2.3 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 d'un montant de 247 milliers d'euros, la répartition de sa prise en charge par chacune des deux parties et 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).

## 2.4 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 de votre société (Groupe ADP), en qualité de fournisseur officiel, en vue de promouvoir la candidature de Paris aux Jeux Olympiques de 2024, portée par le groupement d'intérêt public Paris 2024 et 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 les conditions financières du parrainage de votre société (Groupe ADP), en qualité de fournisseur officiel, en vue de promouvoir la candidature de Paris aux Jeux Olympiques de 2024, portée par le groupement d'intérêt public Paris 2024. Cette convention, signée le 28 juillet 2016, prévoit notamment que votre société (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 groupement d'intérêt public Paris 2024 de la somme de 500 milliers d'euros hors taxes ainsi que 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, de communication à 350 milliers d'euros et du magazine « Worldwide » à 15 milliers d'euros).

## 3 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 la société Schiphol Group NV et membres du directoire de la société Schiphol Luchthaven NV.

### Nature et objet

Conventions relatives aux prises de participation immobilières croisées liées aux opérations immobilières de la société Altaï & Transport.

### Modalités

Lors de sa 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 1 et la S.C.I. SRE Holding Altaï en présence de votre société, des sociétés Schiphol Group, SRE International BV, SRE Altaï BV et de la S.C.I. Ville Aéroportuaire Immobilier 1.
- ♦ « 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, les sociétés Schiphol Real Estate, SRE Transport Beheer BV, d'une part, et avec les S.A.S. ADP Investissement et ADP Investissement Nederland BV, d'autre part.

Ces conventions ont été conclues pour une durée de seize ans à compter de leur date de signature, soit le 1<sup>er</sup> février 2012, puis sont renouvelables tous les cinq ans par tacite reconduction.

## 4 Avec des sociétés ayant des mandataires sociaux communs avec votre société

### 4.1 Avec l'État et la société NV Luchthaven Schiphol

#### Personnes concernées

♦ MM. Nijhuis et de Groot, administrateurs de votre société et respectivement président-directeur général de la société Schiphol Group NV et membres du directoire de la société NV Luchthaven Schiphol.

#### Nature et objet

Pacte d'actionnaires signé entre l'État, représenté par le ministère de l'Economie et des Finances et la société NV Luchthaven Schiphol.

#### Modalités

Dans le cadre du projet de coopération partenariale et industrielle entre la société 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 1<sup>er</sup> décembre 2008.

### 4.2 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 ainsi

qu'un centre de conférence et d'activités et, d'autre part, un ensemble de bureaux destinés à la location.

### Modalités

A la suite du 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 ainsi qu'un centre de conférence et d'activités et, d'autre part, un ensemble de bureaux destinés à la location, et à la suite de 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.

## B) SANS EXÉCUTION AU COURS DE L'EXERCICE ÉCOULÉ

Par ailleurs, nous avons été informés de la poursuite des conventions et engagements suivants, déjà approuvés par l'assemblée générale au cours d'exercices antérieurs, qui n'ont pas donné lieu à exécution 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 conclue avec l'État représenté par le ministère de la Transition écologique et solidaire, 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 conclue entre votre société et l'État (ministère de la Transition écologique et solidaire, 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.

## 1.2 Convention conclue avec l'État relative à un échange foncier de terrains et de parties de bâtiment, situés au bâtiment 375 sur la plateforme 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.

## 2. Avec les sociétés Vinci Immobilier Développement Hôtel et Vinci Immobilier, filiales de la société Vinci S.A., administrateur de votre société

### Personne concernée

- ◇ M. Xavier Huillard, représentant permanent de la société Vinci S.A., administrateur de votre société, et également président-directeur général de Vinci S.A..

### Nature et objet

Protocole d'accord entre votre société et les sociétés Vinci Immobilier Développement Hôtel Vinci Immobilier Développement Hôtel et Vinci Immobilier relatif au projet d'implantation d'un hôtel quatre étoiles (enseigne MELIA) à l'aéroport Paris Charles-de-Gaulle.

A1

**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 et Vinci Immobilier et tous contrats

subséquents, et à procéder à un investissement de développement externe, par le biais de sa filiale, porteuse du projet, pour l'opération visant à la construction de l'hôtel MELIA à l'aéroport Paris Charles-de-Gaulle pour un montant maximal de 45 millions d'euros.

Neuilly-sur-Seine et Paris-La Défense, le 3 avril 2018

Les Commissaires aux comptes

DELOITTE & ASSOCIES

ERNST & YOUNG Audit

Christophe Patrier

Olivier Broissand

Jacques Pierres

Alban de Claverie

## Annexe 1.1 : Tableau des conventions réglementées autorisées en 2017

Date du CA	Contractant	Qualité du contractant motivant l'autorisation préalable	Contrat	Description	Montant	Durée	Observations	Date de signature
29/06/2016	La Poste (plateforme CDG)	État	Bail ayant pour objet la mise à disposition de La Poste d'une surface au sein du Module MN de l'aéroport Paris-CDG pour exploiter un bureau de poste	contrat en recette	7 ans à compte de la date d'ouverture du bureau de poste (prévue en 2017)	Abattement de 60% sur les locaux loués. Ce bureau de poste vient remplacer les deux bureaux de poste existant au T1 et au T2D.	Abattement de 60% sur les locaux loués. Ce bureau de poste vient remplacer les deux bureaux de poste existant au T1 et au T2D.	18/09/17
19/10/2016	La Poste (plateforme ORY)	État	Bail ayant pour objet la mise à disposition d'une surface au sein du terminal Ouest de l'aéroport Paris-Orly pour exploiter un bureau de poste	contrat en recette			En cours	15/11/17
22/02/17	SGP		Avenant n°1 à la Convention de Co-Maîtrise d'Ouvrage conclue entre la Société du Grand Paris et la société Aéroports de Paris (Groupe ADP) en vue de la réalisation sur l'aéroport de Paris-Orly d'une gare devant accueillir les lignes de métro 14 & 18					01/03/17
	Ville de Paris		Convention réglementée relative au projet de partenariat avec la Ville de Paris concernant l'exposition organisée dans le Terminal 1 de l'aéroport Paris-Charles de Gaulle					10/03/17
22/03/17	SGP	Établissement public de l'État	convention réglementée entre Aéroports de Paris et la Société du Grand Paris (SGP) relative à l'indemnisation par la SGP de l'ensemble des études de faisabilité concernant l'implantation de la ligne de métro n° 17 Nord et de ses ouvrages annexes sur l'aéroport de Paris-Charles de Gaulle					22/03/17

A1

Date du CA	Contractant	Qualité du contractant motivant l'autorisation préalable	Contrat	Description	Montant	Durée	Observations	Date de signature
21/06/17	Institut français	Établissement public de l'État	Convention réglementée relative au partenariat conclu avec l'Institut français, établissement public à caractère industriel et commercial, opérateur de l'action culturelle extérieure de la France					12/07/17
	Gendarmerie	État	Contrat de cession d'équipements de sûreté entre Aéroports de Paris et la Direction Générale de la Gendarmerie Nationale					12/07/17
	SGP et STIF	SGP : Établissement public de l'État	Convention réglementée entre Aéroports de Paris, la Société du Grand Paris (SGP) et le Syndicat des Transports d'Ile-de-France (STIF) relative aux modalités de réalisation et de financement des études du pôle d'Aéroport d'Orly					04/09/17
	SNCF Réseau et CDC	Établissements publics de l'État	Avenant n°3 de prolongation de la durée du protocole d'accord entre Aéroports de Paris, SNCF Réseau et la Caisse des Dépôts et Consignations portant sur la poursuite des études relatives au projet CDG Express					non daté (mail d'envoi en date du 16/11/16)
24/07/17	SGP	Établissement public de l'État	Convention entre Aéroports de Paris et la Société du Grand Paris (SGP) relative à l'indemnisation par la SGP de l'ensemble des études de faisabilité concernant l'implantation de la ligne de métro n° 17 Nord et de ses ouvrages annexes sur l'aéroport de Paris-Le Bourget					21/09/17

Date du CA	Contractant	Qualité du contractant motivant l'autorisation préalable	Contrat	Description	Montant	Durée	Observations	Date de signature
18/10/17	Château, Musée et domaine national de Versailles	Établissement public de l'État	Convention de mécénat entre Aéroports de Paris et l'Établissement public administratif du château, du musée et du domaine national de Versailles					06/11/17
	Muséum national d'Histoire naturelle	Établissement public de l'État	Convention de partenariat entre Aéroports de Paris et l'Établissement public du Muséum national d'Histoire naturelle					16/10/17
	MAP	PDG d'ADP	Autorisation préalable du Co <sup>o</sup> seil d'administration à la signature d'une convention réglementée avec Média Aéroports de Paris relative à la mise à disposition de dispositifs publicitaires dans le cadre de l'évènement « Airport Startup Day »					30/10/17
	MAP	PDG D'ADP	Autorisation préalable du Conseil d'administration à la signature d'une convention réglementée avec Média Aéroports de Paris pour la diffusion des campagnes de communication d'Aéroport de Paris					19/10/17
	État	Réunion des musées nationaux et du Grand Palais	Convention règlementée entre Aéroports de Paris et La Réunion des Musées Nationaux - Grand Palais relative à la cession des droits sur les visuels d'une exposition intitulée « Paris, peinture et photographie »					20/12/17

A1



## Annexe 1.2 : Liste des nouveaux baux et avenants conclus durant l'exercice 2017 avec l'État en application d'accords-cadres autorisés par le conseil d'administration d'Aéroports de Paris 1

### Baux conclus avec l'État – ministère de l'Intérieur

en application de l'article 43 du cahier des charges de la société Aéroports de Paris dans le cadre du Protocole de 2015 avec les services de police (expiration 31/12/2019)

#### // TABLEAU 1 : AVENANTS AUX BAUX EXISTANTS SIGNÉS SUR L'EXERCICE 2017

Aéroport	Bâtiment	N° contrat	Date d'effet	Date de signature
Paris-Orly	400	21 CI 0934	09/01/2017	En cours
Paris-Orly	400	21 CI 0935	09/01/2017	En cours
Paris-Orly	402	CI 049	09/01/2017	En cours
Paris-Charles de Gaulle	2E	31 CI 1352	08/09/2017	En cours

#### // TABLEAU 2 : NOUVEAUX BAUX CONCLUS DURANT L'EXERCICE 2017

Aéroport	Bâtiment	N° contrat	Durée	Conditions financières	Date d'effet	Date de signature
Paris-Charles de Gaulle	3702	CDGE-31 CI 1510	2 ans et 8 mois	Abattement sur le loyer de 60 %	03/04/2017	29/03/2017
Paris-Orly	293	21 CI 1016	7 mois	Abattement sur le loyer de 40 %	02/05/2017	09/05/2017

### Baux conclus avec l'État – ministère de l'Économie et des Finances

en application de l'article 43 du cahier des charges de la société Aéroports de Paris dans le cadre du Protocole de 2015 avec les services des douanes (expiration 31/12/2019)

#### // TABLEAU 1 : AVENANTS AUX BAUX EXISTANTS SIGNÉS DURANT L'EXERCICE 2017

Aéroport	Bâtiment	N° contrat	Date d'effet	Date de signature
Paris-Charles de Gaulle	Terminal 1	31 CI 1399	08/03/2017	08/09/2017
Paris-Charles de Gaulle	Terminal 2 hall M	31 CI 1358	30/06/2017	28/08/2017
Paris-Orly	402	21 CI 050	01/01/2015	25/08/2017

#### // TABLEAU 2 : NOUVEAUX BAUX CONCLUS DURANT L'EXERCICE 2017

Aéroport	Bâtiment	N° contrat	Durée	Conditions financières	Date d'effet	Date de signature
Paris-Charles de Gaulle	3452	31 CI 1521	1 an	Abattement de 40 % sur le loyer	01/11/2017	NR
Paris-Charles de Gaulle	2E hall L	31 CI 1357	30/06/2017*	Abattement de 40 % sur le loyer	30/06/2017	28/08/2017
Paris-Charles de Gaulle	2E hall L	31 CI 1358	30/06/2017*	Abattement de 40 % sur le loyer	30/06/2017	28/08/2017

<sup>1</sup> Il est signalé que certains baux ont été conclus avec un effet rétroactif.

## Baux conclus avec l'État – ministère de la Transition Écologique et Solidaire

en application de l'article 43 du cahier des charges de la société Aéroports de Paris dans le cadre de la Convention signée avec la DGAC le 26 octobre 2007 (expiration au 31 décembre 2017)

Aéroport	Bâtiment	N° contrat	Durée	Conditions financières	Date d'effet	Date de signature
Paris-Charles de Gaulle	3702	31 CI 1518	5 ans et 3 mois	Abattement sur le loyer de 20 %	15/09/2017	03/10/2017
Paris-Charles de Gaulle	CDGA-C	31 CI 0151	NR	NR	10/10/2017	En cours de signature

## Annexe 1.3 : Liste des baux conclus préalablement à l'exercice 2017 avec l'État en application d'accords-cadres autorisés par le conseil d'administration d'Aéroports de Paris et poursuivis durant l'exercice 2017

### Baux conclus avec l'État – ministère de l'Économie et des Finances antérieurement à 2017 et poursuivis durant l'exercice 2017

en application de l'article 43 du cahier des charges de la société Aéroports de Paris dans le cadre du Protocole signé le 5 mars 2015 avec les services des douanes (expiration 31/12/2019)



Aérodrome	Bâtiment	N° contrat	Loyer comptabilisé <sup>1</sup> en 2017 (en euros HT)	Refacturation des Charges en 2017 <sup>2</sup> (en euros HT)	Durée	Conditions financières	Date d'effet	Date de signature
Paris-Charles de Gaulle	1200 E	CDGE-31 CI1356(1)	218 069,35	92 822,17	5 ans	Abattement de 60 % sur le loyer	01/01/2015	08/06/2015
Paris-Charles de Gaulle	1200 F	CDGE-31 CI1355(1)	94 453,11	45 123,33	5 ans	Abattement de 60 % sur le loyer	01/01/2015	08/06/2015
Paris-Charles de Gaulle	1233 (S3)	CDGE-31 CI1357	7 964,00	4 059,08	5 ans	Abattement de 60 % sur le loyer	01/01/2015	08/06/2015
Paris-Charles de Gaulle	1261 P	CDGE-31 CI1360	41 270,32	15 592,28	5 ans	Abattement de 60 % sur le loyer	01/01/2015	08/06/2015
Paris-Charles de Gaulle	1200 G	CDGE-31 CI1359	7 019,88	3 185,96	5 ans	Abattement de 60 % sur le loyer	01/01/2015	08/06/2015
Paris-Charles de Gaulle	1234 (S4)	CDGE-31 CI1358	3 822,16	1 810,28	5 ans	Abattement de 60 % sur le loyer	01/01/2015	08/06/2015
Paris-Charles de Gaulle	1200 et 1259 LAC	CDGA-31 CI0142	233 017,26	160 709,61	5 ans	Abattement de 60 % sur le loyer	01/01/2015	06/07/2015
Paris-Charles de Gaulle	1400 et 1401	CDG1-31 CI1397	67 273,62	44 520,56	5 ans	Abattement de 60 % sur le loyer	01/01/2015	08/06/2015
Paris-Charles de Gaulle	1100	CDG1-31 CI1399	96 675,96	85 326,20	5 ans	Abattement de 60 % sur le loyer	01/01/2015	08/06/2015
Paris-Charles de Gaulle	1226	CDGA-31 CI0221	51 208,93	26 164,45	5 ans	Abattement de 60 % sur le loyer	01/08/2016	28/10/2016
Paris-Charles de Gaulle	NR	CDGA-31 CI0042	77 304,96	51 016,56	NR	Abattement de 60 % sur le loyer	NR	NR

<sup>1</sup> Il est signalé que les loyers comptabilisés ainsi que le montant des charges facturées intègrent les modalités financières définies par les avenants intervenus en 2015

<sup>2</sup> Idem et recensés dans le tableau 2 ci-après

Aérodrome	Bâtiment	N° contrat	Loyer comptabilisé <sup>1</sup> en 2017 (en euros HT)	Refacturation des Charges en 2017 <sup>2</sup> (en euros HT)	Durée	Conditions financières	Date d'effet	Date de signature
Paris-Charles de Gaulle	3416	IMON-31 CI1421	65 877,00	37 010,00	5 ans	Abattement de 60 % sur le loyer	01/01/2015	30/06/2015
Paris-Charles de Gaulle	3609	IMON-31 CI1422	88 994,40	61 348,20	5 ans	Abattement de 60 % sur le loyer	01/01/2015	08/06/2015
Paris-Charles de Gaulle	7610	IMON-31 CI1426	72 639,08	34 960,76	5 ans	Abattement de 60 % sur le loyer	01/01/2015	NR
Paris-Charles de Gaulle	3700	IMON-31 CI1430	77 518,28	50 570,80	5 ans	Abattement de 60 % sur le loyer	01/01/2015	15/06/2015
Paris-Charles de Gaulle	3417	IMON-31 CI1431	11 704,92	8 386,88	5 ans	Abattement de 60 % sur le loyer	01/01/2015	08/06/2015
Paris-Orly	288	IMOS21 CI0990	130 625,44	79 425,00	5 ans	Abattement de 60 % sur le loyer	01/01/2015	20/10/2015
Paris-Orly	400	21 CI0931	138 463,32	79 222,44	5 ans	Abattement de 60 % sur le loyer	01/01/2015	22/09/2015
Paris-Orly	400	21 CI0932	57 631,60	44 535,29	5 ans	Abattement de 60 % sur le loyer	01/01/2015	NR
Paris-Orly	402	ORYW-21 CI050	43 766,14	36 305,42	5 ans	Abattement de 60 % sur le loyer	01/01/2015	01/12/2015
Paris-Orly	Parking 517	21 CI0433	8 792,52	0	9 ans	Abattement de 60 % sur le loyer	01/01/2009	19/01/2010
Paris-Orly	Terrain 517	IMOS-21 CI0611	0	40 901,04	30 ans	Abattement de 60 % sur le loyer	NR	28/11/2008

<sup>1</sup> Il est signalé que les loyers comptabilisés ainsi que le montant des charges facturées intègrent les modalités financières définies par les avenants intervenus en 2015

<sup>2</sup> Idem et recensés dans le tableau 2 ci-après

## Baux conclus avec l'État - ministère de l'Intérieur antérieurement à 2017 et poursuivis durant l'exercice 2017

en application de l'article 43 du cahier des charges de la société Aéroports de Paris dans le cadre du Protocole du 5 mars 2015 avec les services de police (expiration 31/12/2019)

Aérodrome	Bâtiment	N° contrat	Loyer comptabilisé en 2017 (en euros HT)	Refacturation des charges en 2016 (en euros HT)	Durée	Conditions financières	Date d'effet	Date de signature
Paris-Charles de Gaulle	1200 et 1259 LAC	CDGA-31CI0143	232 356,42	161 050,12	5 ans	Abattement sur le loyer de 60 %	01/01/2015	27/08/2015
Paris-Charles de Gaulle	34 57 C	31 CI1114	0	2 014,05	5 ans	Abattement sur le loyer de 60 %	01/01/2010	17/03/2015
Paris-Charles de Gaulle	12.00 E	CDGE-31 CI1352 Avenant 1	171 219,63	89 748,32	5 ans	Abattement sur le loyer de 60 %	01/01/2015	01/01/2015
Paris-Charles de Gaulle	12.00 F	CDGE-31 CI1351	63 270,36	44 574,24	5 ans	Abattement sur le loyer de 60 %	01/01/2015	01/01/2015
Paris-Charles de Gaulle	12.33 (S3)	CDGE-31 CI1353	23 491,16	14 567,36	5 ans	Abattement sur le loyer de 60 %	01/01/2015	01/01/2015
Paris-Charles de Gaulle	12.00 G	CDGE-31 CI1354	11 242,28	8 001,28	5 ans	Abattement sur le loyer de 60 %	01/01/2015	01/01/2015
Paris-Charles de Gaulle	NR	CDG1-31 CI1396	12 351,64	10 803,84	5 ans	Abattement sur le loyer de 60 %	01/01/2015	01/01/2015
Paris-Charles de Gaulle	NR	CDG1-31 CI1398	75 501,48	56 329,20	5 ans	Abattement de sur le loyer 60 %	01/01/2015	01/01/2015
Paris-Charles de Gaulle	NR	CDGA-31 CI0143	190 284,51	134 080,82	5 ans	Abattement sur le loyer de 60 %	01/01/2015	01/01/2015
Paris-Charles de Gaulle	5720	IMON-31 CI1416	8 677,76	5 968, 72	5 ans	Abattement sur le loyer de 60 %	01/01/2015	24/08/2015
Paris-Charles de Gaulle	5740	IMON-31 CI1417	27 567,28	28 426,12	5 ans	Abattement sur le loyer de 60 %	01/01/2015	24/08/2015
Paris-Charles de Gaulle	3418B	IMON-31 CI1432	11 712,16	9 365,32	5 ans	Abattement sur le loyer de 60 %	01/01/2015	24/08/2015
Paris-Charles de Gaulle	3421G	IMON-31 CI1433	11 668,00	7 162,56	5 ans	Abattement sur le loyer de 60 %	01/01/2015	24/08/2015

A1

Aérodrome	Bâtiment	N° contrat	Loyer comptabilisé en 2017 (en euros HT)	Refacturation des charges en 2016 (en euros HT)	Durée	Conditions financières	Date d'effet	Date de signature
Paris-Charles de Gaulle	6197	IMON-31 CI1453	67 903,64	12 689,22	22 mois	Abattement sur le loyer de 60 %	01/01/2015	13/11/2015
Paris-Charles de Gaulle	1100	CDG1-31 CI1398	75 797,04	77 718,56	5 ans	Abattement sur le loyer de 60 %	01/01/2015	08/06/2015
Paris-Charles de Gaulle	11.00	CDG1-31 CI1404 (DGS)	2 806,76	3 006,20	5 ans	Abattement sur le loyer de 60 %	01/01/2015	27/08/2015
Paris-Charles de Gaulle	14.00 et 14.01	CDG1-31 CI1396	12 400,00	9 391,44	5 ans	Abattement sur le loyer de 60 %	01/01/2015	27/08/2015
Paris Orly	400	21 CI0936 Avenant 1	17 764,28	10 971,10	5 ans	Abattement de 60 % sur le loyer	01/01/2015	NR
Paris Orly	400	21 CI0940	52 819,36	26 780,00	5 ans	Abattement de 60 % sur le loyer	01/01/2015	NR
Paris Orly	400	21 CI0934	202 729,87	140 921,59	5 ans	Abattement de 60 % sur le loyer	01/01/2015	22/10/2015
Paris Orly	400	21 CI0935	208 348,95	162 204,31	5 ans	Abattement de 60 % sur le loyer	01/01/2015	04/12/2015
Paris Orly	402	ORYW21 CI049	31 619,02	27 364,22	5 ans	Abattement de 60 % sur le loyer	01/01/2015	NR
Paris Orly	820	ORYS 21 CI0939	21 604,00	1 218,00	5 ans	Abattement de 60 % sur le loyer	01/01/2015	08/07/2015

## Baux conclus avec l'État - ministère de la Transition Écologique et Solidaire antérieurement à 2017 et poursuivis durant l'exercice 2017

en application de l'article 43 du cahier des charges de la société Aéroports de Paris dans le cadre  
de la Convention signée avec la DGAC le 26 octobre 2007 (expiration au 31 décembre 2017)

Aérodrome	Bâtiment	N° contrat	Loyer comptabilisé en 2016 (en euros HT)	Refacturation des charges en 2016 (en euros HT)	Durée	Conditions financières	Date d'effet	Date de signature
Paris-Charles de Gaulle	12 61 P	31 CI 0563 avenant 1	58 173,52	14 661,56	5 ans	Abattement sur le loyer de 40 % sur les locaux et de 10 % sur les emplacements véhicule	NR	NR
Paris-Charles de Gaulle	57 40	IMON- 31CI0580 avenant	5 963,16	3 866,66	5 ans	Abattement sur le loyer de 20 %	01/01/2013	27/09/2013
Paris-Charles de Gaulle	Terrain 80 02 et 03	IMON- 31CI0581	0	-2 636,00	7 ans et 5 mois	Mise à disposition gratuite	NR	NR
Paris-Charles de Gaulle	Terrain 71 01	IMON- 31CI0583	0	0	30 ans renouvelables	Mise à disposition gratuite art 43 I cahier des charges	NR	NR
Paris-Charles de Gaulle	3630	IMON- 31CI0541- Avenant	51 486,72	30 919,56	5 ans	Abattement de 20 % sur le loyer	01/01/2013	20/09/2013
Paris-Charles de Gaulle	3520	IMON- 31CI0540- Avenant	61 995,80	38 419,76	5 ans	Abattement de 20 % sur le loyer	01/01/2013	20/09/2013
Paris-Orly	Terrain 808	IMOS- 21CI0435	13 714,12	84,64	5 ans	Abattement sur le loyer du terrain de 10 %	01/01/2013	27/06/2013
Paris-Orly	673	21CI0440			5 ans	Abattement sur le loyer de 20 %	NR	NR
Paris-Orly	Terrain 828-829	IMOS- 21CI0436	0	620,00	7 ans et 5 mois (?)	Mise à disposition gratuite	01/01/2013	27/06/2013
Paris-Orly	Terrain 281	IMOS- 21CI0450	0	6 389,00	30 ans renouvelables	Mise à disposition gratuite art 43 I cahier des charges	22/07/2005	30/09/2009
Paris-Le Bourget	Terrain 406	41 CI 0045	16 759,44	0	NR	Abattement sur le loyer du terrain de 10 %	NR	01/01/2008
Issy	Bâtiment 1	5332	5 220,60	0	6 ans	Abattement 20 %	31/01/2012	04/02/2013
Toussus	Terrain 127	54 CI 0013	22 605,48	0	NR	Abattement sur le loyer du terrain de 10 %	NR	01/01/2008

A1



## Annexe 1.4 : Conventions réglementées conclues directement ou indirectement avec l'État autorisées au cours d'exercices précédents dont l'exécution s'est poursuivie au cours de l'exercice 2017

### 1. Convention-cadre conclue avec l'État en application de l'article 43 du cahier des charges de la société Aéroports de Paris

Convention signée le 26 octobre 2007 avec le ministère de l'Écologie, du Développement et de l'Aménagement durables – Direction générale de l'aviation civile (expiration le 31 décembre 2017), régissant les conditions juridiques et financières de l'occupation de locaux et places de stationnement par la Direction générale de l'aviation civile (DGAC). Les occupations font l'objet de baux civils pris en application de ces conventions.

### 2. Convention-cadre conclue avec l'État en application de l'article 36 du cahier des charges de la société Aéroports de Paris

Convention signée le 27 juillet 2007 avec le ministère de l'Écologie, du Développement et de l'Aménagement durables – direction des services de la navigation aérienne (expiration le 21 juillet 2035 au plus tard), régissant les conditions juridiques et financières de l'occupation de locaux et places de stationnement par la DSNA. Les occupations font l'objet de baux civils pris en application de ces conventions.

### 3. Convention-cadre conclue avec l'État en application de l'article 43 du cahier des charges de la société Aéroports de Paris, relative aux modalités d'occupation de locaux et places de stationnement dans les parcs publics appartenant à Aéroports de Paris

Convention signée le 5 mars 2015 avec le ministère de l'Économie et des Finances (expiration au 31 décembre 2019), régissant les conditions juridiques et financières de l'occupation de locaux et places de stationnement par les services des Douanes. Les occupations font l'objet de baux civils pris en application de ces conventions.

### 4. Convention-cadre conclue avec l'État en application de l'article 43 du cahier des charges de la société Aéroports de Paris, relative aux modalités d'occupation de locaux et places de stationnement dans les parcs publics appartenant à Aéroports de Paris

Convention signée le 5 mars 2015 avec le ministère de l'Intérieur (expiration le 31 décembre 2019), régissant les conditions juridiques et financières de l'occupation de locaux et places de stationnement par la DPAF. Les occupations font l'objet de baux civils pris en application de ces conventions.

### 5. Contrat de mise à disposition par l'État du terrain d'assiette du bâtiment 517 de l'aéroport Paris-Orly et du terrain attenant à usage de parking

Bail conclu entre l'État et Aéroports de Paris le 28 novembre 2008.

### 6. Convention relative au concours apporté par la société Aéroports de Paris à la lutte contre l'incendie et au secours à personnes sur l'aéroport de Paris-Orly

Convention signée le 11 février 2012 avec l'État définissant les modalités selon lesquelles Aéroports de Paris apporte son concours opérationnel à l'exercice des missions de lutte contre l'incendie (hors aéronefs) et au secours d'urgence à personne sur l'aéroport de Paris-Orly.

### 7. Convention relative à la lutte contre l'incendie et au secours aux personnes sur l'aéroport Paris-Charles de Gaulle

Convention signée le 20 octobre 2009 avec l'État définissant les modalités selon lesquelles Aéroports de Paris apporte son concours opérationnel à l'exercice des missions de lutte contre l'incendie (hors aéronefs) et au secours d'urgence à personne sur l'aéroport de Paris-Charles de Gaulle.

### 8. Convention conclue entre Aéroports de Paris et le Centre National du Cinéma et de l'image animée (CNC) relatif à la cession du siège social d'Aéroports de Paris

Acte authentique portant cession au Centre National du Cinéma (CNC) du siège social d'Aéroports de Paris situé au 291, boulevard Raspail, 75014 Paris, pour un montant de 52 000 000 euros (terme échu lors de la prise de possession du siège social par le CNC au mois de mars 2017).

### 9. Convention conclue entre Aéroports de Paris et l'État représenté par le ministère de l'Écologie, du Développement durable et de l'Énergie, Direction générale de l'aviation civile, relative à l'échange de terrains et de bâtiments

Convention conclue le 2 novembre 2012 définissant les modalités de transfert de terrains et bâtiments dont l'État (DGAC) n'a plus usage à réintégrer dans le patrimoine foncier d'Aéroports de Paris et de transfert de terrains et bâtiments appartenant à Aéroports de Paris à intégrer dans le patrimoine foncier de l'État (DGAC).

### 10. Convention conclue entre Météo France et Aéroports de Paris relative aux services météorologiques à la navigation aérienne

Convention conclue le 15 mars 2013 définissant les services météorologiques à la navigation aérienne dus par Météo France à Aéroports de Paris et les services rendus par cette dernière à Météo France pour lui permettre de réaliser ses missions d'assistance météorologique.

### 11. Convention conclue entre Aéroports de Paris et l'État relative au déplacement, à la maintenance et à l'exploitation d'un Système d'atterrissage aux instruments « Instrument Landing System » (ILS) sur l'aérodrome de Pontoise-Cormeilles en Vexin

Convention conclue le 20 octobre 2016 fixant les conditions de réalisation des travaux de déplacement et des opérations de maintenance de l'ILS sur l'aérodrome de Pontoise-Cormeilles en Vexin pour une durée de 5 ans.

### 12. Convention conclue entre Aéroports de Paris et l'État relative aux conditions d'abonnement pour le stationnement au parking PR de l'aéroport de Paris-Charles de Gaulle

Convention signée le 15 décembre 2016 pour une durée de 5 ans fixant un taux d'abattement de 70 % sur le tarif public des abonnements au parc de stationnement PR de l'aéroport de Paris-Charles de Gaulle, applicable à l'État (ministère de la Défense).

### 13. Convention conclue entre Aéroports de Paris et l'État relative à la mise à disposition de dispositifs utilisant le traitement PARAFE

Convention de partenariat conclue le 4 janvier 2017 pour une durée de 5 ans tacitement reconductible, entre Aéroports de Paris et l'État (ministère de l'Intérieur) pour le programme de renouvellement et de déploiement de SAS PARAFE.

### 14. Convention entre Aéroports de Paris, l'État et SNCF Réseau portant Pacte d'actionnaires de la société CDG Express Études SAS

Convention ayant pour objet de définir les relations entre les associés de la société CDG Express Études.

Cette convention a fait l'objet d'un avenant signé le 12 octobre 2015 ayant pour objet de modifier les conditions financières applicables aux études de faisabilité réalisées selon les différentes modalités de poursuite du projet CDG Express et définition d'un budget complémentaire, financé à parts égales par Aéroports de Paris et SNCF Réseau, de 3 600 000 euros HT.

### 15. Convention entre Aéroports de Paris et SNCF Réseau et la Caisse des dépôts et consignations

Convention signée le 2 mars 2016 ayant pour objet la Définition des conditions de constitution d'une future société de projet entre Aéroports de Paris et SNCF Réseau afin de poursuivre le projet de liaison ferroviaire « CDG Express ».

Cette convention a été modifiée par un avenant ayant pour objet d'étendre à la Caisse des dépôts et consignations les stipulations du protocole conclu entre Aéroports de Paris et SNCF Réseau conduisant ainsi la Caisse des dépôts et consignations à participer au financement des études relatives à CDG Express.

#### **16. Convention entre Aéroports de Paris et CDG Express Études SAS relative aux études d'avant-projet CDG Express.**

Convention signée le 29 juin 2015 ayant pour objet la définition des conditions de réalisation des missions et études d'avant-projet confiées à Aéroports de Paris dans le cadre du projet CDG Express et notamment le calendrier de réalisation, le détail des études à réaliser ainsi que leurs modalités de financement.

#### **17. Contrat de Régulation Économique 2016-2020 conclut entre l'État et Aéroports de Paris pris en application des articles L. 6325-2 du code des transports et R. 224-4 du code de l'aviation civile**

Convention signée le 31 août 2015 ayant pour objet la définition du cadre d'évolution économique d'Aéroports de Paris pour la période 2016-2020, notamment d'un plafond d'évolution des tarifs des redevances aéroportuaires en fonction des hypothèses de trafic passager ; d'un programme d'investissement présenté par Aéroports de Paris et d'objectifs de qualité de service dans le respect d'un principe de juste rémunération des capitaux investis du périmètre régulé.

#### **18. Convention de co-maîtrise d'ouvrage entre Aéroports de Paris et la société du Grand Paris (SGP) relative à la réalisation sur l'aéroport de Paris-Orly d'une gare pour les futures lignes de métro 14 et 18**

Convention signée le 16 juillet 2015 ayant pour objet l'attribution à Aéroports de Paris de la mission de maître d'ouvrage et maître d'œuvre de l'ensemble de l'opération et la détermination de l'estimation provisoire du montant global des travaux et du montant estimé de la rémunération d'Aéroports de Paris pour ces prestations.

#### **19. Convention d'indemnisation des surcoûts liés à la réalisation par Aéroports de Paris de travaux de stabilisation des terrains nécessaires au passage des tunnels des futures lignes 14 et 18 sous le futur bâtiment de jonction de Paris-Orly**

Convention signée le 9 janvier 2015, prévoyant l'indemnisation d'Aéroports de Paris par la SGP, dans le cadre du passage des métros de la ligne 14 et 18 sur l'emprise de l'aéroport de Paris-Orly, des travaux de confortement et de stabilisation des terrains sont nécessaires.

Le coût de ces mesures, dont Aéroports de Paris assure la maîtrise d'ouvrage, a été fixé à un montant de 24 181 000 € HT qui sera versé par la SGP à Aéroports de Paris.

#### **20. Convention entre Aéroports de Paris et Réseau transport d'électricité (RTE) relative raccordement de Paris - Charles de Gaulle au réseau public d'électricité**

Convention signée le 28 juillet 2015 ayant pour objet la définition des conditions techniques et financières de raccordement des installations électriques de l'aéroport de Paris-Charles de Gaulle au réseau public de transport d'électricité.

#### **21. Convention sur le tracé, les principes de desserte et le financement du tramway reliant Villejuif à Athis-Mons sur le domaine d'Aéroports de Paris ainsi que sur le droit de superficie octroyé par Aéroports de Paris à la RATP pour l'exploitation dudit tramway**

Convention conclue le 7 octobre 2009 avec la Régie Autonome des Transports Parisiens et le Syndicat des Transports d'Ile-de-France. Le terme de cette convention est la date de mise hors service du tramway.

#### **22. Convention instaurant un partenariat entre le Musée du Louvre et Aéroports de Paris**

Convention de partenariat signée le 23 février 2016 dont le terme est fixé au 15 septembre 2017 entre le Musée du Louvre et Aéroports de Paris portant sur l'organisation d'une exposition « Tous les voyages sont au Louvre » au sein du tunnel d'accès au satellite 4 du terminal 1 de l'aéroport Paris-Charles de Gaulle.

#### **23. Convention de parrainage entre l'Établissement public du Musée d'Orsay et du Musée de l'Orangerie et Aéroports de Paris**

Convention de parrainage dans le cadre de l'exposition « Bienvenue in Paris » au sein de l'aéroport Paris-Charles de Gaulle, signé le 23 février 2016 et dont le terme est fixé au 31 juillet 2018.

#### **24. Convention conclue entre Aéroports de Paris et SNCF Mobilités relative aux travaux réalisés dans la gare RER1 de l'aéroport de Paris-Charles de Gaulle**

Convention signée le 18 janvier 2017 définissant les modalités techniques, financières et juridiques de la réalisation d'une partie des travaux affectant les ouvrages et installations de SNCF Mobilités (SNCF Gares & Connexions) de la gare RER1 de l'aéroport de Paris-Charles de Gaulle.

Cette convention prendra fin à la remise de l'ensemble des ouvrages par Aéroports de Paris à SNCF Mobilités.

#### **25. Convention de parrainage conclue entre Aéroports de Paris et l'École Nationale Louis Lumière**

Convention conclue le 7 juillet 2016 pour une durée d'un an, de parrainage par Aéroports de Paris de l'École nationale supérieure Louis Lumière dans le cadre d'un projet photographique des étudiants.

#### **26. Convention de partenariat conclue entre Aéroports de Paris et l'établissement public du château, du musée et du domaine national de Versailles**

Convention de partenariat signée le 6 juillet 2016 dont le terme est fixé au 31 décembre 2019 entre Aéroports de Paris et l'établissement public du Château, du Musée et du domaine national de Versailles relatif à l'organisation conjointe d'une exposition consacrée au domaine de Versailles dans le terminal T1.

#### **27. Convention de partenariat conclue entre Aéroports de Paris et ATOUT FRANCE**

Convention de partenariat signée le 24 octobre 2016 pour une durée d'un an pour la réalisation et la diffusion d'un magazine intitulé « France Worldwide ».

#### **28. Convention conclue entre Aéroports de Paris, la RATP et le STIF relative à la ligne 17 du tramway**

Convention signée le 1<sup>er</sup> décembre 2016 définissant les modalités d'exploitation et de maintenance des ouvrages et équipements affectés à l'exploitation du tramway T7 et implantés sur le domaine d'Aéroports de Paris. Le terme de cette convention est la date de mise hors service du tramway.

#### **29. Convention de parrainage conclue entre Aéroports de Paris et l'établissement public Paris Musées**

Convention de parrainage signée le 7 décembre 2016 et dont le terme est fixé au 1<sup>er</sup> novembre 2018 entre Aéroports de Paris et l'établissement public Paris Musées afin d'organiser ensemble une exposition pour mettre en valeur la diversité et la richesse des collections municipales, au sein du terminal 2F de l'aéroport de Paris-Charles de Gaulle.

#### **30. Convention conclue entre Aéroports de Paris et le Groupement d'intérêt public Paris 2024**

Convention signée le 28 juillet 2016 définissant les modalités de parrainage par Aéroports de Paris de la candidature de Paris au Jeux Olympiques de 2024, portée par le Groupement d'intérêt public Paris 2024. Le terme de cette convention est la date de désignation de la ville hôte des Jeux Olympiques de 2024.

#### **31. Convention conclue entre Aéroports de Paris et l'État relative à un échange foncier de terrains et de parties de bâtiment, situés au bâtiment 375 sur la plateforme de Paris-Orly**

Convention signée le 30 septembre 2015 définissant 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 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.

A1

## Annexe 1.5 : Conventions réglementées conclues avec NV Luchthaven Schiphol autorisées au cours d'exercices précédents dont l'exécution s'est poursuivie au cours de l'exercice 2017

### 1. Convention d'actionnaires entre la République française et NV Luchthaven Schiphol

Pacte d'actionnaires conclu le 1<sup>er</sup> décembre 2008 entre l'État et NV Luchthaven Schiphol relatif à la société Aéroports de Paris et en présence de cette dernière.

### 2. Conventions relatives aux prises de participation immobilières croisées liées aux opérations immobilières Altaï & Transports

Conventions relatives aux 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 Aéroports de Paris, la SAS Ville Aéroportuaire Immobilier et Schiphol Real Estate Holding Altaï SCI en présence de NV Luchthaven Schiphol et Ville Aéroportuaire Immobilier 1.

Joint-Venture Agreement – opération immobilière « Transports » : pacte d'associés régissant le fonctionnement de la société gestionnaire de l'immeuble Transport Building en Hollande et conclu entre Schiphol Real Estate BV, SRE Transport BV, SRE Transport Holding BV, Aéroports de Paris, la SAS ADP Investissement, ADP Investissement Nederland BV, Transport Beheer BV et NV Luchthaven Schiphol.

## Annexe 1.6 : Convention réglementée conclue avec le groupement de sociétés constitué de TAV Construction et Hervé autorisée au cours d'exercices précédents dont l'exécution s'est poursuivie au cours de l'exercice 2017

Convention conclue avec le groupement TAV Construction/Hervé

Marché signé le 23 février 2015 ayant pour objet les travaux de réalisation sur l'Aéroport de Paris-Charles de Gaulle, d'un ensemble immobilier destiné à accueillir d'une part, le nouveau siège social d'Aéroports de Paris et un centre de conférence et d'activités, et d'autre part un ensemble contigu de bureaux destinés à la location.

## Annexe 1.7 : Convention réglementée conclue avec les sociétés Vinci Immobilier Développement Hôtelier (VIDH) et Vinci Immobilier au cours d'exercices précédents dont l'exécution s'est poursuivie au cours de l'exercice 2017

Convention conclue entre Aéroports de Paris et les sociétés Vinci Immobilier Développement Hôtelier (VIDH) et Vinci Immobilier

Convention signée le 1<sup>er</sup> juillet 2016 déterminant les conditions de réalisation d'un projet de construction d'un hôtel par VIDH et de son exploitation par le Groupe Melia. L'investissement, comprenant le coût d'acquisition des titres de la SAS créée par Vinci Immobilier et le coût de construction de l'hôtel, correspond à un montant maximum de 45 millions d'euros HT.



A2

# RAPPORT SUR LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

## RÉMUNÉRATIONS

### Politique de rémunération 2018 du mandataire social exécutif

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

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

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

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

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

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

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

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

Trois objectifs qualitatifs :

- ◆ la politique d'attractivité et d'accueil du Groupe ADP en faveur des compagnies et des passagers, notamment par la poursuite du projet CDG Express (10 %) ;
- ◆ la responsabilité sociétale de l'entreprise, incluant la mobilisation managériale et la sécurité des collaborateurs (10 %) : définir et déployer les actions permettant de faire progresser l'engagement sociétal d'Aéroports de Paris pour ses différents volets : gouvernance, environnement, capital humain, achats clients, sociétal ; plan de mobilisation pour la sécurité des collaborateurs ;
- ◆ la stratégie et le pilotage des filiales et participations, notamment à l'international (25 %) : maîtrise de la stratégie internationale et des investissements, en particulier avec le rapprochement avec TAV ;
- ◆ Le niveau de performance pour chacun de ces objectifs s'échelonne de 80 % (variable nul en deçà) à 120 %.

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



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

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

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

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

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

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

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

### Augustin de Romanet – Président-directeur général

Les rémunérations et avantages suivants ont été dus ou versés à Monsieur Augustin de Romanet au titre de son mandat de Président-directeur général d'Aéroports de Paris au cours de l'exercice 2017, en application des

critères approuvés par l'assemblée générale d'Aéroports de Paris du 11 mai 2017 dans sa 21<sup>e</sup> résolution. Conformément à l'article L. 225-37-2 du Code de commerce, le versement des éléments de la rémunération variable brute annuelle du Président-directeur général pour l'exercice 2017 sera conditionné à l'approbation par l'assemblée générale ordinaire annuelle des actionnaires de la Société du 4 mai 2018.

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

La rémunération variable brute maximum du Président-directeur général est fixée à 100 000 euros. Elle est fondée sur trois objectifs quantitatifs : montant de l'EBITDA groupe (pesant pour 25 %), ROCE groupe (15 %), taux de satisfaction au départ des passagers (15 %) et trois objectifs qualitatifs : la politique d'attractivité et d'accueil d'Aéroports de Paris en faveur des compagnies et des passagers et le projet CDG Express (15 %), la responsabilité 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 du 22 février 2018, sur avis du comité des rémunérations, nominations et de la gouvernance, et soumise à l'approbation du ministre chargé de l'Économie dans le cadre de l'article 3 du décret n° 53-707 du 9 août 1953 modifié.

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

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

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

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

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

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

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

(en euros)	2017	2016
Rémunérations dues au titre de l'exercice	456 165	450 473
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	-	-
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	-	-
Indemnité de départ	Néant	Néant
Indemnité de non-concurrence	Néant	Néant
Régime de retraite supplémentaire	Néant	Néant
<b>TOTAL</b>	<b>456 165</b>	<b>450 473</b>

(en euros)	Montants dus <sup>1</sup> 2017	Montants versés <sup>2</sup> 2017	Montants dus 2016	Montants versés 2016
Rémunération fixe	350 000	350 000	350 000	350 000
Rémunération variable annuelle	100 000	95 500	95 500	100 000
Rémunération variable différée/ pluriannuelle	Néant	Néant	Néant	Néant
Rémunération exceptionnelle	-	-	-	-
Jetons de présence	-	-	-	-
Avantages en nature	6 165	6 165	4 973	4 973
<b>TOTAL</b>	<b>456 165</b>	<b>451 665</b>	<b>450 473</b>	<b>454 973</b>

<sup>1</sup> Sous réserve de l'approbation par l'assemblée générale ordinaire annuelle des actionnaires de la Société du 4 mai 2018.

<sup>2</sup> Les éléments de rémunération variable sont versés après approbation par l'assemblée générale ordinaire dans le cadre du Say on Pay ex post.

## // PATRICK JEANTET – Directeur général délégué (démission le 25 mai 2016)

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

A2

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

<sup>1</sup> Sous réserve de l'approbation par l'assemblée générale ordinaire annuelle des actionnaires de la Société du 4 mai 2018.

<sup>2</sup> Les éléments de rémunération variable sont versés après approbation par l'assemblée générale ordinaire dans le cadre du Say on Pay ex post.

## Administrateurs et censeurs

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

En 2017, l'assemblée générale des actionnaires du 11 mai a décidé de porter à 350 000 euros l'enveloppe des jetons de présence annuelle, pour tenir compte de l'augmentation du nombre d'administrateurs (c'est-à-dire l'administrateur représentant l'État et ceux proposés par l'État et nommés par l'assemblée générale) et de censeurs éligibles et de permettre de

revaloriser les montants unitaires alloués par séance, inchangés depuis 2008. Ces nouvelles dispositions s'appliquent à compter du 12 mai 2017.

Il est précisé que la rémunération est versée :

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



## Rémunération versée aux administrateurs

Le barème de répartition des jetons de présence revenant, par séance, aux administrateurs désignés en assemblée générale et à l'administrateur représentant l'État, a été décidé par délibération du conseil d'administration du 21 juin 2017, et approuvé par le ministre chargé de l'Économie le 20 décembre 2017, comme suit :

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

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

Montant brut (en euros)	2017	2016
Jacques Gounon	48 310	33 380
Els de Groot (jusqu'au 22 mai 2017) <sup>1</sup>	2 860	12 870
Jacoba Van der Meijs (depuis le 23 mai 2017) <sup>1</sup>	6 800	-
VINCI représenté par Xavier Huillard	17 620	14 300
Jos Nijhuis <sup>(1)</sup>	15 920	10 010
Augustin de Romanet	-	-
PREDICA représenté par Françoise Debrus	41 840	29 180
Administrateur désigné par arrêté par l'État - Solenne Lepage	32 300	-
Administrateur proposé par l'État et nommé par l'assemblée générale des actionnaires - Geneviève Chaux-Debry	17 000	-
Administrateur proposé par l'État et nommé par l'assemblée générale des actionnaires - Michel Massoni	11 900	-
Administrateur proposé par l'État et nommé par l'assemblée générale des actionnaires - Denis Robin	6 800	-
Administrateur proposé par l'État et nommé par l'assemblée générale des actionnaires - Perrine Vidalenche	11 900	-
<b>TOTAL</b>	<b>213 250</b>	<b>99 740</b>

<sup>1</sup> Ces montants ont été versés à Schiphol Nederland BV une filiale de Schiphol Group, en application d'un contrat de cession de créances.

## Rémunérations versées aux censeurs

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

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

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

## Engagements pris par Aéroports de Paris au bénéfice des mandataires sociaux

Aéroports de Paris n'a pris aucun engagement au bénéfice de ses mandataires sociaux, correspondant à des éléments de rémunération,

des indemnités ou des avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la prise, de la cessation ou du changement de leurs fonctions ou postérieurement à l'exercice de celles-ci, et notamment aucun engagement de retraite ou autres avantages viagers.

## GOUVERNANCE

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

#### Administrateurs nommés par l'assemblée générale des actionnaires

// **Augustin de Romanet – Président-directeur général d'Aéroports de Paris renouvelé par décret du 24 juillet 2014**

**DATE DE NAISSANCE :**

2 avril 1961

**NATIONALITÉ :**

Française

**AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EN COURS****MANDATS AU SEIN DU GROUPE ADP**

Segment commerces et services :

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

Fondation d'Entreprise :

Fondation d'Entreprise Groupe ADP : Président

**AUTRES MANDATS :**

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

**DATE DE PREMIÈRE NOMINATION :**

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

**DATE DE DÉBUT DU MANDAT ACTUEL :**

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

**MANDATS ET FONCTIONS AYANT PRIS FIN AU COURS DES 5 DERNIÈRES ANNÉES****MANDATS AU SEIN DU GROUPE ADP**

Groupe TAV, sociétés anonymes soumises au droit turc :

- ♦ TAV Havalimanlari Holding AS (TAV Airports), société cotée en Turquie, de janvier 2013 à juillet 2017 : administrateur et Vice-Président du conseil d'administration, Vice-Président du comité de la gouvernance d'entreprise, Vice-Président du comité des risques, Vice-Président du comité des nominations
- ♦ TAV Yatirim Holding AS (TAV Investment), de février 2013 à juillet 2017 : administrateur et Vice-Président du conseil d'administration
- ♦ TAV Tepe Akfen Yatirim Insaat Ve Isletme AS (TAV Construction – Filiale de TAV Yatirim Holding), de février 2013 à juillet 2017 : administrateur et Vice-Président du conseil d'administration

Royal Schiphol Group, société anonyme soumise au droit néerlandais :

- ♦ Membre du conseil de surveillance et du comité d'audit de NV Luchthaven Schiphol, société soumise au droit néerlandais, de février 2013 à octobre 2013

**AUTRES MANDATS :**

- ♦ Président du conseil d'administration et du Comex de ACI Europe de juin 2015 à juin 2017
- ♦ Directeur général de la Caisse des dépôts et consignations (Institution financière publique – Établissement public) de mars 2007 à mars 2012
- ♦ Représentant permanent de la Caisse des dépôts et consignations conseil d'administration de La Poste (société anonyme) et membre du comité des rémunérations et de la gouvernance d'avril 2011 à mars 2012
- ♦ Président du :
  - ♦ conseil d'administration d'Egis (société anonyme) de janvier 2011 à juillet 2012
  - ♦ conseil de surveillance de la Société Nationale Immobilière – SNI (société anonyme d'économie mixte) de mars 2007 à mars 2012
  - ♦ directoire des Fonds de réserve des retraites (FRR) (établissement public à caractère administratif) de mars 2007 à mars 2012
  - ♦ conseil d'administration du Fond stratégique d'investissement FSI (société anonyme) de décembre 2008 à mars 2012
- ♦ Vice-Président du conseil des investisseurs d'InfraMed (société par actions simplifiée) de mai 2010 à août 2012

A2

- ◇ Administrateur de :
- ◆ Musée du Louvre-Lens, établissement public de coopération culturelle, de février 2011 à février 2014
  - ◆ OSEO (société anonyme) et membre du comité des nominations et des rémunérations, de décembre 2010 à mars 2012
  - ◆ Veolia Environnement (société anonyme cotée), de septembre 2009 à février 2012
  - ◆ FSI-PME Portefeuille (société par actions simplifiée) de mars 2008 à avril 2012
  - ◆ CNP Assurances (société anonyme cotée) et membre du comité des rémunérations et des nominations et du comité stratégique, de juillet 2007 à mars 2012
  - ◆ CDC Entreprises (société par actions simplifiée), d'octobre 2007 à avril 2012

## // Jacques Gounon – Administrateur indépendant

### DATE DE NAISSANCE :

25 avril 1953

### NATIONALITÉ :

Française

### DATE DE PREMIÈRE NOMINATION :

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

### DATE DE DÉBUT DU MANDAT ACTUEL :

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

### AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EN COURS

#### MANDATS AU SEIN DU GROUPE GETLINK (GET SE) – EX EUROTUNNEL

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

### 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 Amsterdam Economic Board (Pays-Bas)
- ◆ Membre du conseil et membre du comité exécutif de ACI Europe
- ◆ Membre du conseil de ACI World
- ◆ Membre du Conseil général et du conseil exécutif de Confederation of Netherlands Industry and Employers (VNO-NCW) (Pays-Bas)
- ◆ Membre du conseil de surveillance de Stichting Leefomgeving Schiphol (Pays-Bas)
- ◆ Membre du conseil de surveillance de Brisbane Airport Corporation PTY Ltd (Australie)
- ◆ Vice-Président du conseil de Cyber Security Council (Pays-Bas)
- ◆ Membre du conseil de surveillance de l'Hotel Okura Amsterdam BV

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

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

A2

## // Jacoba van der Meijs

**DATE DE NAISSANCE :**

26 janvier 1966

**NATIONALITÉ :**

Néerlandaise

**DATE DE PREMIÈRE NOMINATION :**

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

**DATE DE DÉBUT DU MANDAT ACTUEL :**

15 juillet 2014

**AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EN COURS**

- ◆ Membre du Directoire et Directeur financier de Royal Schiphol Group – NV Luchthaven Schiphol (société soumise au droit néerlandais)
- ◆ Administrateur non exécutif du conseil de surveillance et Présidente du comité d'audit de « Kendrion NV » société néerlandaise cotée (Pays-Bas)

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

- ◆ Administrateur non-exécutif du conseil de surveillance, membre du comité d'audit et membre du comité à la santé, à la sûreté, à la sécurité, à l'environnement et à la qualité de Koole Terminals (Pays-Bas) de septembre 2016 à juin 2017
- ◆ Vice-Présidente Finance Projects de Shell Global Solutions (Pays-Bas), de 2009 à septembre 2016

## // Xavier Huillard – 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 Énergies, société anonyme française  
La Fabrique de la Cité, fonds de dotation
- ◆ Administrateur de Kansai Airports, Kabustiki Kaisha, société japonaise
- ◆ Représentant permanent de SNEL, administrateur au conseil d'administration d'ASF, société anonyme française,
- ◆ Représentant permanent de VINCI Autoroutes, administrateur au conseil d'administration de Cofiroute, société anonyme française,
- ◆ Président de la Fondation d'entreprise VINCI pour la Cité

#### Autres mandats :

- ◆ Administrateur et membre du comité des rémunérations de Air Liquide, société anonyme française cotée
- ◆ Membre du bureau de l'Institut de l'Entreprise
- ◆ Vice-Président de l'Association Aurore

### 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

- ◆ 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)

## // Françoise 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 Solutions

#### Mandats au sein des participations PREDICA :

- ◆ Représentant permanent de PREDICA, administrateur et membre du comité d'audit et du comité des nominations et rémunérations de KOREAN/MEDICA, SA cotée France
- ◆ Membre du conseil de surveillance et du comité d'audit de Altarea, SCA cotée France

#### Mandats au sein du groupe Foncière des Régions :

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

### MANDATS ET FONCTIONS AYANT PRIS FIN AU COURS DES 5 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 et membre du comité d'audit :
  - ◆ EUROSIC, SA, de juin 2011 à août 2017
- ◆ Représentant permanent de PREDICA, administrateur :
  - ◆ MEDICA, SA, de juin 2012 à mars 2014
  - ◆ Crédit Agricole Immobilier Promotion, SA, de janvier 2011 à octobre 2012,
  - ◆ Foncière Paris France, SA, de mars 2009 à février 2012,
- ◆ Administrateur de :
  - ◆ RAMSAY SANTE, SA, de mars 2009 à juin 2015
  - ◆ Foncière Développement Logements, SA, de mars 2009 à janvier 2016
  - ◆ Beni Stabili, société italienne cotée (SIIC) d'avril 2013 à novembre 2016

## Administrateur représentant de l'État

### // Solenne Lepage

**DATE DE NAISSANCE :**

7 février 1972

**NATIONALITÉ :**

Française

**DATE DE PREMIÈRE NOMINATION :**

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

**DATE DU DEUXIÈME MANDAT :**

Décret du 11 juillet 2014,

**DATE DU TROISIÈME MANDAT :**

Arrêté du 11 mai 2017

**DATE DE DÉBUT DU MANDAT ACTUEL :**

11 mai 2017

**AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EN COURS**

- ◆ Directrice de Participations Transports à l'Agence des participations de l'État – ministère de l'Économie et des Finances
- ◆ Membre du conseil d'administration en qualité de représentant de l'État :
  - ◆ Air France – KLM – société anonyme française cotée
  - ◆ RATP (Régie autonome des transports parisiens) – Établissement public à caractère industriel et commercial
  - ◆ SNCF Mobilités (ex-SNCF) – Établissement public à caractère industriel et commercial

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

- ◆ Chef du bureau DB1 (EDF et autres participations) – Agence des participations de l'État au ministère de l'Économie, de l'Industrie et de l'Emploi puis au ministère de l'Économie et des Finances de 2009 à juin 2012
- ◆ Membre du conseil de surveillance, en qualité de représentant de l'État :
  - ◆ du Grand port maritime du Havre – Établissement public, de juillet 2012 à mars 2013
  - ◆ Aéroports de la Côte d'Azur – société anonyme, de septembre 2012 à mai 2013
- ◆ Membre du conseil d'administration en qualité de représentant de l'État :
  - ◆ SNCF Réseau – Établissement public à caractère industriel et commercial, de novembre 2012 à juillet 2015
  - ◆ Société nationale de programme France Télévisions – société anonyme, de septembre 2012 à septembre 2013
  - ◆ Société nationale de programme en charge de l'audiovisuel extérieur de la France – société anonyme, de septembre 2012 à septembre 2013
  - ◆ Société de financement et d'investissement pour la réforme et le développement (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

A2



## Administrateurs représentant les intérêts de l'État en sa qualité d'actionnaire, nommés par l'assemblée générale des actionnaires, sur proposition de l'État

### // Geneviève Chaux Debry

**DATE DE NAISSANCE :**

18 juin 1958

**NATIONALITÉ :**

Française

**DATE DE PREMIÈRE NOMINATION :**

Décret du 11 juillet 2014

**DATE DU DEUXIÈME MANDAT :**

Assemblée générale des actionnaires du 11 mai 2017

**DATE DU TROISIÈME MANDAT :**

Arrêté du 11 mai 2017

**DATE DE DÉBUT DU MANDAT ACTUEL :**

11 mai 2017

**AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EN COURS**

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

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

- ◆ Rapporteur à la Cour des comptes d'avril 2013 à juillet 2015

### // Michel Massoni

**DATE DE NAISSANCE :**

20 septembre 1950

**NATIONALITÉ :**

Française

**DATE DE PREMIÈRE NOMINATION :**

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

**RENOUVELLEMENT DU MANDAT :**

Décret du 11 juillet 2014

**DATE DU TROISIÈME MANDAT :**

Arrêté du 11 mai 2017

**DATE DE DÉBUT DU MANDAT ACTUEL :**

11 mai 2017

**AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EN COURS**

- ◆ Membre associé du Conseil général de l'environnement et du développement durable - ministère de l'Écologie, du Développement durable et de l'Énergie

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

- ◆ Président du conseil d'administration de l'établissement public de sécurité ferroviaire d'août 2015 à décembre 2017
- ◆ Administrateur au Réseau ferré de France (RFF) - Établissement public à caractère industriel et commercial, de 2008 à 2012

### // Denis Robin

**DATE DE NAISSANCE :**

15 décembre 1962

**NATIONALITÉ :**

Française

**DATE DE PREMIÈRE NOMINATION :**

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

**RENOUVELLEMENT DU MANDAT :**

Arrêté du 11 mai 2017

**DATE DE DÉBUT DU MANDAT ACTUEL :**

11 mai 2017

**AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EN COURS**

- ◆ Secrétaire général et haut fonctionnaire de défense au ministère de l'Intérieur

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

## // Perrine Vidalenche

## DATE DE NAISSANCE :

26 décembre 1956

## NATIONALITÉ :

Française

## AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EN COURS

- ♦ Administratrice indépendante d'Orange BANK, société anonyme à conseil d'administration
- ♦ Membre du conseil de surveillance et membre du comité d'audit de la Société nationale immobilière (SNI), société anonyme d'économie mixte, filiale immobilière de la Caisse des Dépôts

## DATE DE PREMIÈRE NOMINATION :

Arrêté du 11 mai 2017

## DATE DE DÉBUT DU MANDAT ACTUEL :

11 mai 2017

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

## Mandats au sein du groupe Crédit Immobilier

- ♦ Directrice générale adjointe du Crédit Immobilier de France, société anonyme à conseil d'administration, de 2013 à juin 2016
- ♦ Administrateur de Cautialis, société de caution mutuelle à forme coopérative, de 2014 à janvier 2016
- ♦ Administrateur et membre du comité d'audit et du comité des rémunérations à la Banque Patrimoine Immobilier, société anonyme à conseil d'administration, de 2013 à décembre 2015
- ♦ Administrateur à la société financière CIF Ouest, société anonyme à conseil d'administration, de 2013 à décembre 2015

## Autre mandat

- ♦ Directrice générale du groupe Cible, société anonyme, de 2001 à 2012

## Administrateurs représentant des salariés

## // Marie-Anne Donsimoni

## DATE DE NAISSANCE :

8 mai 1961

## NATIONALITÉ :

Française

## 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

## 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

## 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

## AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EN COURS

- ♦ Cadre responsable des affaires transversales d'Aéroports de Paris en charge du suivi des relations avec le client Direction générale de l'aviation civile (SNAsRP) pour Paris-Charles de Gaulle et Paris-Le Bourget
- ♦ Administrateur représentant des salariés à la Fondation d'Entreprise Groupe ADP

## DATE DE PREMIÈRE NOMINATION :

15 juillet 2014, élue le 20 mai 2014

## DATE DE DÉBUT DU MANDAT ACTUEL :

15 juillet 2014

## PARRAINÉE PAR LE SYNDICAT :

CGT

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

- ♦ Néant

A2

## // Serge Gentili

### DATE DE NAISSANCE :

16 mai 1956

### NATIONALITÉ :

Française

### DATE DE PREMIÈRE NOMINATION :

Élection du 26 juin 2009

### DATE DE DÉBUT DU MANDAT ACTUEL :

15 juillet 2014, réélu le 20 mai 2014

### PARRAINÉ PAR LE SYNDICAT :

FO

### AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EN COURS

♦ Contrôleur d'exploitation principal d'Aéroports de Paris à Paris-Charles-de-Gaulle

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

♦ Néant

## // Frédéric Gillet

### DATE DE NAISSANCE :

19 février 1972

### NATIONALITÉ :

Française

### DATE DE PREMIÈRE NOMINATION :

15 juillet 2014, élu le 20 mai 2014

### DATE DE DÉBUT DU MANDAT ACTUEL :

15 juillet 2014

### PARRAINÉ PAR LE SYNDICAT :

CFE/CGC

### AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EN COURS

♦ Sapeur-pompier d'Aéroports de Paris à Paris-Charles-de-Gaulle

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

♦ Néant

## // Jean-Paul Jouvant

### DATE DE NAISSANCE :

31 janvier 1961

### NATIONALITÉ :

Française

### DATE DE PREMIÈRE NOMINATION :

Élection du 3 juin 2004 avec prise de fonction le 18 décembre 2008, réélu le 26 juin 2009

### DATE DE DÉBUT DU MANDAT ACTUEL :

15 juillet 2014, réélu le 20 mai 2014

### PARRAINÉ PAR LE SYNDICAT :

UNSA/SAPAP

### AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EN COURS

- ♦ Chef du Service Épargne salariale et Actionnariat salarié à la Direction des ressources humaines d'Aéroports de Paris
- ♦ Président du conseil de surveillance du FCPE ADP DIVERSIFIE PRUDENT
- ♦ Président du conseil de surveillance du FCPE ADP DIVERSIFIE DYNAMIQUE
- ♦ Président du conseil de surveillance du FCPE ADP ACTIONNARIAT SALARIE

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

♦ Néant

## // Frédéric Mougin

**DATE DE NAISSANCE :**1<sup>er</sup> 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**

- ◆ Membre associé à la Chambre de commerce et d'industrie départementale de Paris (CCI-Paris)
- ◆ Administrateur de F4 – société anonyme française
- ◆ Administrateur représentant la CCIR à la SEMAVIP (Société d'économie mixte Ville de Paris) – société anonyme française

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

- ◆ Administrateur et Vice-Président à la SIPAC (Société Immobilière du Palais des Congrès) (groupe CCIR) – société anonyme française de 2001 à juin 2017
- ◆ Vice-Président de la Chambre de commerce et d'industrie départementale de Paris (CCI-Paris) de 2000 à novembre 2016
- ◆ Administrateur représentant permanent de la CCIR à la SAEMES – société anonyme française de 2001 à novembre 2016
- ◆ Membre du comité des partenaires du STIF (Syndicat des transports de l'Île-de-France) en qualité de représentant du CRCI (Chambre régionale de commerce et d'industrie de Paris Île-de-France) de 2009 à 2015.

A2

## // Christine Janodet

**DATE DE NAISSANCE :**

29 septembre 1956

**NATIONALITÉ :**

Française

**DATE DE PREMIÈRE NOMINATION :**

Assemblée générale des actionnaires du 28 mai 2009

**DATE DE DÉBUT DU MANDAT ACTUEL :**

15 juillet 2014, renouvelée lors de l'assemblée générale du 15 mai 2014,

**AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EN COURS**

- ◆ Maire d'Orly
- ◆ Conseiller départemental du Val-de-Marne
- ◆ Vice-Présidente de l'établissement public territorial Grand Paris-Orly Seine Bièvres (GOSB)

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

- ◆ Néant

## // Anne Hidalgo

### DATE DE NAISSANCE :

19 juin 1959

### NATIONALITÉ :

Française

### AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EN COURS

- ◆ Maire de Paris
- ◆ Présidente du conseil de surveillance de l'Assistance publique – Hôpitaux de Paris (APHP) – Établissement public de santé
- ◆ Présidente de Cities Climate Leadership Group (C 40), organisation
- ◆ Vice-Présidente de Métropole du Grand Paris, établissement public de coopération intercommunale (EPCI)
- ◆ Présidente au Conseil départemental – Collectivité publique

### 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

### 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
- ◆ 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

## // Gilles Leblanc

### DATE DE NAISSANCE :

3 mai 1954

### NATIONALITÉ :

Française

### 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'Île-de-France (EPFIF)
  - ◆ Grand Paris Aménagement (GPA) ex. Agence foncière et technique de la région parisienne (AFTRP)
  - ◆ Établissement public d'aménagement de La Défense Seine Arche (EPA DESA)
  - ◆ Établissement public d'aménagement Orly-Rungis Seine Amont (EPA ORSA)
  - ◆ Régie autonome des transports publics parisiens (RATP), établissement à caractère administratif, industriel et commercial
  - ◆ Port autonome de Paris (PAP), établissement public à caractère administratif, industriel et commercial

### DATE DE PREMIÈRE NOMINATION :

Assemblée générale des actionnaires du 11 mai 2017

### DATE DE DÉBUT DU MANDAT ACTUEL :

11 mai 2017

### 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 d'Aéroports de Paris du 11 juillet 2014 au 11 mai 2017
- ◆ Membre du conseil d'administration en qualité de représentant de l'État au sein de l'Établissement public d'aménagement de Plaine de France d'octobre 2014 à décembre 2016.
- ◆ Membre permanent du Conseil général de l'environnement et du développement durable de 2012 à mars 2014
- ◆ Coordonnateur du collège prévention des risques naturels et technologies de 2012 à mars 2014
- ◆ Président de la commission nationale d'évaluation de la sécurité des transports guidés, de février 2012 à février 2014
- ◆ Président de la commission nationale des téléphériques, de février 2012 à février 2014
- ◆ Commissaire du Gouvernement auprès du grand port maritime de la Martinique, de février 2012 à février 2014

## Conventions intervenues, directement ou par personne interposée, entre, d'une part, l'un des mandataires sociaux ou l'un des actionnaires disposant d'une fraction des droits de vote supérieure à 10 % d'Aéroports de Paris et, d'autre part, une autre société dont Aéroports de Paris possède directement ou indirectement plus de la moitié du capital

Aucune convention entre, directement ou par personne interposée, d'une part, l'un des mandataires sociaux ou l'un des actionnaires disposant d'une fraction des droits de vote supérieure à 10 % d'Aéroports de Paris et, d'autre part, une autre société dont Aéroports de Paris possède directement ou indirectement plus de la moitié du capital, n'a été conclue au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2017.

## Récapitulatif des délégations en cours de validité accordées par l'assemblée générale en matière d'augmentation de capital

Le tableau ci-après résume les délégations financières adoptées par l'assemblée générale mixte d'Aéroports de Paris du 3 mai 2016, qui sont en vigueur à la date du présent rapport. Aucune de ces délégations n'a été utilisée au cours de l'exercice 2017.

Objet	Montant nominal maximal ou plafond en pourcentage (autorisation de 26 mois)
Augmentation de capital avec maintien du droit préférentiel de souscription (DPS)	Augmentation de capital : 97 millions d'euros <sup>(P) 1, 6</sup> Émission de titres de créance : 500 millions d'euros <sup>2</sup>
Augmentation de capital avec suppression du DPS par offre au public	Augmentation de capital : 29 millions d'euros <sup>(P) 3, 6</sup> Émission de titres de créance : 500 millions d'euros <sup>2</sup>
Augmentation de capital avec suppression du DPS par une offre de placement privé	Augmentation de capital : 29 millions d'euros <sup>(P) 3, 6</sup> Émission de titres de créance : 500 millions d'euros <sup>2</sup>
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 <sup>(P) 4, 6</sup>
Augmentation de capital par incorporation de primes, réserves, bénéfices ou autres	Augmentation de capital : 97 millions d'euros <sup>5</sup>
Augmentation de capital réservée aux adhérents à un plan d'épargne d'entreprise	Augmentation de capital : 2,9 millions d'euros <sup>(P) 3</sup>
Augmentation de capital en rémunération d'une offre publique d'échange initiée par la Société	Augmentation de capital : 29 millions d'euros <sup>(P) 3</sup> Émission de titres de créance : 500 millions d'euros <sup>2</sup>
Augmentation de capital en vue d'une rémunération des apports en nature	Augmentation de capital : 10 % du capital social au moment de l'émission <sup>(P) 3</sup>
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 <sup>1</sup> ; 29 millions d'euros soit 10 % en capital pour les augmentations de capital avec suppression du DPS <sup>3</sup> ; 29 millions d'euros soit 10 % en capital pour les augmentations de capital en période d'offre publique <sup>6</sup> .
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 <sup>(P) 3, 6</sup>

<sup>(P)</sup> Avec imputation sur le plafond global d'augmentations de capital dilutives de 97 millions d'euros de nominal.

<sup>1</sup> Avec imputation sur le sous-plafond d'augmentation de capital avec maintien du DPS de 97 millions d'euros de nominal.

<sup>2</sup> Avec imputation sur le plafond global d'émission de valeurs mobilières représentatives de créance sur la Société de 500 millions d'euros.

<sup>3</sup> Avec imputation sur le sous-plafond d'augmentation de capital avec suppression du DPS de 29 millions d'euros de nominal.

<sup>4</sup> Avec, pour une émission avec maintien du DPS, imputation sur le plafond <sup>1</sup> et pour une émission avec suppression de DPS, imputation sur le plafond <sup>3</sup>.

<sup>5</sup> Sans imputation sur le plafond global d'augmentations de capital dilutives.

<sup>6</sup> 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.

A2



## Composition et conditions de préparation et d'organisation des travaux du conseil d'administration

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

### Composition du conseil d'administration au 31 décembre 2017

Depuis le 15 juillet 2009, la Société est administrée par un conseil d'administration conformément à l'article 6 de la loi n° 83-675 du 26 juillet 1983 relative à la démocratisation du service public et à l'article 13 des statuts d'Aéroports de Paris. Depuis le 11 mai 2017, la Société est régie par l'ordonnance n° 2014-948 du 20 août 2014 relative à la gouvernance et aux opérations sur le capital des sociétés à participation publique.

Le conseil d'administration est composé de 3 à 18 membres selon l'article 13 des statuts de la Société. À ce jour, il comprend six administrateurs nommés par l'assemblée générale des actionnaires, un administrateur représentant l'État, quatre administrateurs proposés par l'État et nommés par l'assemblée générale des actionnaires et six administrateurs représentant des salariés.

Les actionnaires, réunis en assemblée générale le 15 mai 2014, ont renouvelé les mandats d'administrateurs d'Augustin de Romanet, Jacques Gounon, Jos Nijhuis et Els de Groot et ont également désigné la société Vinci, représentée par Xavier Huillard, et la société Predica Prévoyance Dialogue du Crédit Agricole, représentée par Françoise Debrus. Jacoba van der Meijs a été cooptée par le conseil d'administration du 23 mai 2017, en remplacement de Els de Groot, démissionnaire à compter du 12 mai 2017.

En application de l'ordonnance précitée, l'administrateur représentant l'État est Solenne Lepage, nommée par arrêté du 11 mai 2017, antérieurement nommée par décret du 11 juillet 2014. L'assemblée générale des actionnaires du 11 mai 2017 a désigné, sur proposition de l'État : Michel Massoni, Geneviève Chaux Debry, Muriel Pénicaud (démissionnaire à compter du 17 mai 2017) et Denis Robin. Ces derniers avaient été antérieurement nommés par décret du 11 juillet 2014 et du 22 avril 2015. Perrine Vidalenche a été nommée, pour la première fois, par l'assemblée générale du 11 mai 2017, sur proposition de l'État.

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

En application de l'article 13 des statuts, les censeurs assistent aux réunions du conseil d'administration avec voix consultative. Bernard Irion et Christine Janodet ont été nommés en qualité de censeurs par l'assemblée générale des actionnaires du 15 mai 2014. Anne Hidalgo a été nommée censeur lors de la séance du conseil d'administration du 8 juillet 2015 ; sa nomination a été ratifiée par l'assemblée générale des actionnaires du 3 mai 2016. Gilles Leblanc, précédemment administrateur, a été désigné censeur par l'assemblée générale du 11 mai 2017.

Aux termes de l'article 13 des statuts de la Société, le mandat des administrateurs et des censeurs est d'une durée de cinq ans.

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

Béatrice Mathieu de Lavergne, Contrôleur général Économique et Financier, et Pascal Papaux, nommé Secrétaire du comité d'entreprise, assistent également au conseil d'administration sans voix délibérative.

Dans le cadre de l'évaluation de son fonctionnement, le conseil d'administration d'Aéroports de Paris s'est fixé des objectifs sur l'équilibre et la diversité de sa composition et de ses comités. Au regard des diverses activités d'Aéroports de Paris, les administrateurs sont notamment choisis parmi les représentants du monde aérien, les managers de grandes infrastructures industrielles en France ou à l'international, les experts dans les domaines environnementaux où opère la Société. Il s'agit de garantir aux actionnaires et au marché l'accomplissement de ses missions avec compétence, indépendance et objectivité. L'organisation du conseil comme sa composition sont appropriées à l'actionnariat et à la nature de son cœur de métier, notamment sa mission de service public aéroportuaire. Sa représentation est équilibrée avec une proportion de 45 % de femmes au sein du conseil d'administration. Les débats sont en outre enrichis par deux administrateurs de nationalité étrangère. Tous les administrateurs ont le souci commun de recherche de fonctionnement collégial, condition jugée indispensable pour la qualité de la gouvernance. La composition des comités repose sur les mêmes objectifs de composition équilibrée.

			Indépendance par rapport au Code AFEP-MEDEF		Membres des comités		
Sexe	Nationalité		Non indépendant	Indépendant	Comité d'audit et des risques	Comité de la stratégie et des investissements	Comité des rémunérations, nominations et gouvernance
<b>ADMINISTRATEURS DÉSIGNÉS PAR L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE PRISE D'EFFET DU MANDAT LE 15 JUILLET 2014 POUR UNE DURÉE DE CINQ ANS</b>							
Augustin de Romanet	Masculin	Française	Président- directeur général			Président X	
Jacques Gounon	Masculin	Française		Administrateur indépendant	Président X		X
Jacoba van der Meijs, en remplacement d'Els de Groot	Féminin	Néerlandaise	Mandataire social de Royal Schiphol Group dans laquelle siège un dirigeant d'Aéroports de Paris				
Jos Nijhuis	Masculin	Néerlandaise	Mandataire social de Royal Schiphol Group dans laquelle siège un dirigeant d'Aéroports de Paris			X	
Société Vinci représentée par Xavier Huillard	Masculin	Française	Relation d'affaires significatives				X
Société Predica représentée par Françoise Debrus	Féminin	Française		Administrateur indépendant	X		Présidente X
<b>ADMINISTRATEUR REPRÉSENTANT L'ÉTAT, NOMMÉ PAR ARRÊTÉ DU 11 MAI 2017 PRISE D'EFFET DU MANDAT LE 11 MAI 2017 POUR UNE DURÉE DE CINQ ANS</b>							
Mme Solenne Lepage	Féminin	Française	Actionnaire majoritaire		X	X	X
<b>ADMINISTRATEURS NOMMÉS, SUR PROPOSITION DE L'ÉTAT, PAR L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DES ACTIONNAIRES DU 11 MAI 2017 PRISE D'EFFET DU MANDAT LE 11 MAI 2017 POUR UNE DURÉE DE CINQ ANS</b>							
Geneviève Chaux Debry	Féminin	Française	Représentant les intérêts de l'État, actionnaire			X	
Michel Massoni	Masculin	Française	Représentant les intérêts de l'État, actionnaire				
Denis Robin	Masculin	Française	Représentant les intérêts de l'État, actionnaire				
Perrine Vidalenche	Féminin	Française	Représentant les intérêts de l'État, actionnaire				
<b>ADMINISTRATEURS REPRÉSENTANT DES SALARIÉS PRISE D'EFFET DU MANDAT LE 15 JUILLET 2014 POUR UNE DURÉE DE CINQ ANS</b>							
Brigitte Blanc (CGT)	Féminin	Française	Non comptabilisé dans le calcul				
Marie-Anne Donsimoni (CFE/CGC)	Féminin	Française	Non comptabilisé dans le calcul			X	
Serge Gentili (FO)	Masculin	Française	Non comptabilisé dans le calcul		X		
Frédéric Gillet (CFE/CGC)	Masculin	Française	Non comptabilisé dans le calcul				
Jean-Paul Jouvent (UNSA/SAPAP)	Masculin	Française	Non comptabilisé dans le calcul				X
Frédéric 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 ci-après.

## Fonctionnement du conseil d'administration

Le conseil d'administration est l'organe collégial de la Société qui détermine les orientations de l'activité d'Aéroports de Paris et veille à leur mise en œuvre, comme précisé à l'article 16 de ses statuts. Il a l'obligation d'agir en toutes circonstances dans l'intérêt social de l'entreprise et répond de l'exercice de cette mission devant l'assemblée générale des actionnaires.

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

Le règlement intérieur est consultable sur le site [www.parisaeroport.fr](http://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. En outre, chaque membre du conseil d'administration doit déclarer au Président-directeur général s'il existe des conflits d'intérêts potentiels entre ses devoirs à l'égard d'Aéroports de Paris et ses intérêts privés et/ou d'autres devoirs ou obligations à l'égard d'autres personnes physiques ou morales et, le cas échéant, en donner le détail en réponse à un questionnaire qui leur sera soumis chaque année, en précisant notamment les fonctions et mandats en cours et les fonctions et mandats révolus.

Le conseil d'administration a défini une procédure de traitement des difficultés liées au conflit d'intérêts et a désigné un administrateur en la matière, dans le respect des principes d'objectivité et de transparence. Son rôle, confié au Président du comité d'audit et des risques, un administrateur indépendant, est de veiller au respect de la procédure, de conseiller sur les moyens de prévenir lesdits conflits et de proposer les moyens de résoudre les situations de potentiels conflits d'intérêts. En cas de situation de conflit constatée, le membre du conseil d'administration doit s'abstenir de participer au vote de la délibération concernée.

Le Président du conseil d'administration d'Aéroports de Paris, qui assure également la Direction générale de l'entreprise, est nommé par décret en conseil des ministres, parmi les administrateurs, sur proposition du conseil.

Il organise et dirige les travaux du conseil et représente celui-ci dans ses rapports avec les actionnaires et les tiers. Il veille au bon fonctionnement des organes de la Société et s'assure, en particulier, que les administrateurs sont en mesure de remplir leur mission.

Le règlement intérieur prévoit que le conseil débat, une fois par an, de son propre fonctionnement, et propose, le cas échéant, des amendements à son règlement intérieur. L'évaluation ainsi établie répond aux trois objectifs et aux modalités énoncées par le Code AFEP-MEDEF en la matière. Tous les trois ans, le conseil peut mettre en œuvre une évaluation externe de son propre fonctionnement, sous la Direction du comité des rémunérations, nominations et de la gouvernance.

En 2016, une évaluation a été menée par un prestataire externe. En 2017, le conseil d'administration a décidé de réaliser une évaluation interne dont les conclusions ont été restituées lors de la séance du conseil d'administration du 20 décembre 2017. Les membres du conseil d'administration portent une très bonne appréciation sur les conditions dans lesquelles la gouvernance favorise l'activité du conseil. Le conseil d'administration reconnaît avec satisfaction que chaque administrateur fait valoir son point de vue pour enrichir la qualité des débats. Le conseil estime nécessaire de s'attacher aux questions relatives au développement international de la Société et, au-delà de la Société, à tout ce qui concerne le Groupe. Afin de répondre aux recommandations faisant suite à l'évaluation externe de 2016, un renforcement des synergies entre les travaux du comité de la stratégie et des investissements et ceux du conseil a été mis en œuvre.

## Réunions du conseil d'administration

Il appartient au Président-directeur général de réunir le conseil, soit à des intervalles périodiques, soit aux moments qu'il juge opportuns. Afin de permettre au conseil un examen et une discussion approfondis des questions entrant dans le cadre de ses attributions, son règlement intérieur prévoit que le conseil se réunit au minimum six fois par an, et davantage si les circonstances l'exigent. La convocation au conseil d'administration est adressée, par tous moyens appropriés, aux membres du conseil d'administration au moins cinq jours avant la date de la séance sauf cas d'urgence motivée, et fixe le lieu de la réunion. Les membres du conseil se réunissent hors la présence du Président-directeur général lors de l'examen de sa rémunération.

## Attributions du conseil d'administration

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

En raison du régime particulier auquel est soumise la société Aéroports de Paris, le conseil d'administration dispose également de pouvoirs propres en vertu du Code de l'aviation civile. Enfin, le conseil d'administration a décidé, par délibération du 9 septembre 2005, modifiée le 29 avril 2009, de limiter les pouvoirs du Président-directeur général.

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

- ◆ débat régulièrement des grandes orientations stratégiques, économiques, financières et technologiques de la Société et veille à leur mise en œuvre par la Direction générale. Au moins une fois par an, il examine dans son ensemble les orientations stratégiques du Groupe ADP, notamment au regard des évolutions de l'industrie du transport aérien, ainsi que le contexte concurrentiel dans lequel évolue le Groupe ADP ;
- ◆ formule une réponse argumentée sur l'avis émis par le comité d'entreprise sur les orientations stratégiques de l'Entreprise en application du Code du travail ;

- ◇ arrête les comptes sociaux annuels et les comptes consolidés annuels, établit le rapport de gestion et convoque l'assemblée générale des actionnaires chargée d'approuver ces derniers ;
- ◇ approuve les comptes consolidés semestriels ;
- ◇ définit la politique de communication financière d'Aéroports de Paris ;
- ◇ veille à ce que les investisseurs et les actionnaires reçoivent une information pertinente, équilibrée et pédagogique sur la stratégie, le modèle de développement, la prise en compte des enjeux extra-financiers significatifs pour la Société ainsi que sur les perspectives à long terme ;
- ◇ examine le plan stratégique pluriannuel du Groupe ;
- ◇ est informé, une fois par an, des relations de la Société avec l'État au titre de ses missions de service public ;
- ◇ approuve le contrat pluriannuel de régulation économique ;
- ◇ fixe les taux de redevances visées au 1<sup>er</sup> de l'article R. 224-2 du Code de l'aviation civile ;
- ◇ adopte le plan d'investissement et de financement sur cinq ans du Groupe ADP et examine chaque année son exécution ;
- ◇ examine chaque année, le budget annuel du Groupe ADP ainsi que l'enveloppe annuelle d'emprunts que la Société et ses filiales sont autorisées à souscrire ;
- ◇ approuve la définition des objectifs et de la rentabilité des grands projets d'investissement directement réalisés par Aéroports de Paris d'un montant supérieur à 60 millions d'euros ;
- ◇ approuve les investissements de développement externe ou les cessions d'actifs effectués par Aéroports de Paris :
  - ◆ pour les activités d'aménagement ou d'exploitation aéroportuaire exercées en France supérieures à 30 millions d'euros,
  - ◆ pour toutes les autres activités supérieures à 20 millions d'euros ;
- ◇ approuve les investissements ou les cessions d'actifs des filiales d'Aéroports de Paris lorsque le montant est égal ou supérieur à 20 millions d'euros ;
- ◇ approuve les transactions et renonciation à une créance lorsque le montant est supérieur ou égal à 15 millions d'euros hors taxes ;
- ◇ fixe les principes d'affectation des transporteurs aériens entre aéroports et entre aérogares ;
- ◇ est informé à chacune de ses réunions, de l'évolution de son activité et de ses résultats, et examine notamment les écarts éventuels constatés par rapport au budget. Au moins deux fois par an, le Président-directeur général inscrit à l'ordre du jour une revue de la situation financière, de la trésorerie et des engagements hors bilan du Groupe ADP ;
- ◇ examine une fois par an, et en tant que de besoin, la situation des principales filiales et participations de la Société ;
- ◇ fixe annuellement le montant total des cautions, avals ou garanties que le Président-directeur général est autorisé à consentir au nom d'Aéroports de Paris. En outre, le Président-directeur général rend compte au conseil des cautions, avals ou garanties dont le montant unitaire est supérieur à 30 millions d'euros ;
- ◇ fixe annuellement le montant des emprunts obligataires que le Président-directeur général est autorisé à émettre ;
- ◇ arrête les statuts du personnel et les échelles de traitement des salaires et indemnités ;
- ◇ doit saisir pour avis consultatif l'assemblée générale ordinaire des actionnaires si une cession, en une ou plusieurs opérations, portant sur la moitié au moins des actifs de la Société sur les deux derniers exercices est envisagée ;
- ◇ examine l'indépendance des administrateurs représentant les actionnaires (étant précisé que les administrateurs représentant les intérêts de l'État et les salariés ne sont pas, par définition, éligibles à

cette qualification), débat de l'appréciation du caractère significatif ou non de la relation entretenue avec la Société ou son groupe et des critères quantitatifs et qualitatifs ayant conduit à cette appréciation et confère à certains d'entre eux, la qualité d'administrateur indépendant au regard des critères posés par le Code AFEP-MEDEF ;

- ◇ s'interroge sur l'équilibre souhaitable de sa composition et de celle de ses comités qu'il constitue en son sein, tel qu'il est recommandé par le Code AFEP-MEDEF ;
- ◇ délibère sur les rémunérations des dirigeants mandataires sociaux exécutifs, hors leur présence ;
- ◇ présente à l'assemblée générale ordinaire annuelle les résolutions *ex-ante* et *ex-post* de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux exécutifs ;
- ◇ procède à la répartition des jetons de présence alloués aux administrateurs et dans ce cadre, peut décider d'en réserver une partie aux censeurs.

De manière générale et à l'exclusion de la gestion courante, toutes décisions susceptibles d'affecter la stratégie du Groupe ADP, de modifier sa structure financière ou son périmètre d'activité sont soumises à autorisation préalable du conseil d'administration. Le conseil examine également les questions soumises à son information à l'initiative du Président-directeur général. Il débat également des questions qu'un administrateur souhaite voir débattues au conseil dans le cadre des sujets divers.

#### Information des membres du conseil d'administration

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

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

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

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

Enfin, chaque membre du conseil d'administration peut bénéficier de la part de la Société, à sa nomination ou tout au long de son mandat, d'une formation sur les spécificités de la Société, ses filiales, ses métiers et son secteur d'activité. Aéroports de Paris propose notamment à tous les administrateurs de les inscrire à l'Institut français des administrateurs (IFA).

#### Activité du conseil d'administration en 2017

En 2017, le conseil d'administration s'est réuni douze fois, avec un taux de présence de ses membres de 80 %, pour examiner en particulier les dossiers concernant :

- ◇ la gouvernance, avec notamment :
  - ◆ la mise en œuvre, à compter du 12 mai 2017, des dispositions de l'ordonnance n° 2014-948 du 20 août 2014 relatives à la gouvernance des sociétés à participation publique permettant notamment la nomination des administrateurs représentant les intérêts de l'État actionnaire par l'assemblée générale des actionnaires,
  - ◆ la revue annuelle des critères d'indépendance des administrateurs au regard du Code AFEP-MEDEF, fondée notamment sur la fixation de critères quantitatifs et qualitatifs permettant d'apprécier le caractère significatif ou non de la relation entretenue entre Aéroports de Paris et les membres du conseil d'administration,

A2

- ◆ l'évaluation interne du fonctionnement du conseil d'administration,
- ◆ la soumission à l'assemblée générale des actionnaires d'une augmentation de l'enveloppe des jetons de présence et l'adaptation du barème d'attribution ;
- ◇ la rémunération des dirigeants mandataires sociaux exécutifs (Président-directeur général et Directeur général délégué) avec :
  - ◆ la rémunération variable 2016 – atteinte des objectifs et montant de la part variable des dirigeants mandataires sociaux exécutifs,
  - ◆ les rémunérations 2018 du Président-directeur général : fixation du montant de la part fixe et des objectifs de la part variable,
  - ◆ la soumission à l'assemblée générale ordinaire annuelle des résolutions *ex-ante* et *ex-post* de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux exécutifs ;
- ◇ la convocation de l'assemblée générale des actionnaires du 11 mai 2017 ;
- ◇ la gestion de l'entreprise avec notamment l'arrêté des comptes sociaux et consolidés annuels 2016 et des états financiers semestriels 2017, l'adoption du rapport de gestion 2016, l'établissement des documents de gestion prévisionnelle et le rapport sur l'évolution de la société Aéroports de Paris, la réprévision budgétaire consolidée 2017 du Groupe, le budget de l'exercice 2018 du Groupe, la fixation des tarifs des redevances aéronautiques 2018, l'autorisation annuelle des cautions, avals et garanties, l'autorisation de recours à des emprunts obligataires, les autorisations préalables de signature de conventions réglementées, le réexamen des conventions réglementées autorisées antérieurement et en cours en 2017, le versement d'un acompte sur dividende en numéraire sur l'exercice 2017 ;
- ◇ la stratégie du Groupe et les investissements illustrés par un point d'avancement au 31 décembre 2016 du plan stratégique « Connect 2020 », par le programme d'investissements 2018-2022 et par le plan de financement associé, la politique immobilière du Groupe ADP, la stratégie digitale et innovation, l'examen des principaux projets d'investissement (projet CDG Express, etc.) ;
- ◇ le développement à l'international, avec notamment :
  - ◆ la création d'ADP International (filiale détenue à 100 % par Aéroports de Paris), entité de pilotage des activités internationales,
  - ◆ le renforcement de la participation au capital de TAV Airports, portant la part du Groupe ADP à 46,12 %,
  - ◆ la participation au processus d'appel d'offres pour la concession d'aéroports internationaux ;
- ◇ le suivi des filiales, la cession de la participation dans TAV Investment (TAV Construction), la cession de 80 % de la filiale Hub Safe ;
- ◇ la contribution d'Aéroports de Paris aux fonds de compensation des nuisances aéroportuaires (FCNA) ;
- ◇ la politique de la société Aéroports de Paris en matière d'égalité professionnelle et salariale, la sécurité au travail ;
- ◇ l'état de la cartographie des risques du Groupe ADP en 2017, l'approbation du rapport du Président du conseil d'administration relatif à l'exercice 2016 ;
- ◇ la performance RSE.

## Fonctionnement des comités du conseil d'administration

Le conseil d'administration a constitué trois comités : un comité d'audit et des risques, un comité de la stratégie et des investissements et un comité des rémunérations, nominations et de la gouvernance. La mission des comités est de concourir à la préparation des décisions du conseil d'administration en émettant des avis qui sont ensuite exposés au conseil. Les Présidents des comités, ou un membre qu'ils auront désigné, rendent compte au conseil d'administration des débats et des avis des comités. Leurs attributions et modalités particulières de fonctionnement sont décrites dans le règlement intérieur consultable sur le site [www.parisaeroport.fr](http://www.parisaeroport.fr). Leur composition ainsi que leur activité au cours de l'exercice 2017 sont décrites ci-dessous.

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

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

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

Les comités se réunissent au moins trois jours avant la réunion du conseil d'administration dont l'ordre du jour comporte un projet de délibération sur les questions relevant de leurs attributions, sauf cas de nécessité ou d'impossibilité matérielle. Les membres des comités reçoivent les documents nécessaires à leurs travaux au moins trois jours ouvrables avant la tenue du comité.

Les membres des comités et toutes les personnes invitées aux réunions des comités sont tenus à une obligation de confidentialité à l'égard de toutes les informations qui leur sont communiquées ou auxquelles ils ont accès à l'occasion de leur mission.

Pour l'accomplissement de leurs travaux, les comités peuvent entendre les membres des directions du Groupe ou également recourir à des experts ou conseils extérieurs en cas de besoin. Les comités doivent toutefois veiller à l'objectivité des experts ou conseils extérieurs concernés.

## Le 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 composés de cinq membres au maximum avec voix délibérative désignés parmi les administrateurs, dont un représentant de l'État, un représentant des salariés et des administrateurs, de préférence indépendants au regard des critères posés par le Code de gouvernement d'entreprise AFEP-MEDEF, choisis parmi les administrateurs nommés par l'assemblée générale. Le comité d'audit et des risques ne comprend aucun dirigeant mandataire social exécutif.

Au 31 décembre 2017, le comité est composé de quatre membres : Jacques Gounon, son Président, administrateur indépendant, Serge Gentili, Solenne Lepage et Françoise Debrus représentante permanente de la société Predica, administrateur indépendant.

Le conseil d'administration a constaté que les membres du comité d'audit et des risques satisfont au critère de compétences en matière financière ou comptable prévues par les textes en vigueur.

L'exposé des mandats et fonctions remplis par les administrateurs au cours des cinq derniers exercices rend compte de leurs compétences dans les domaines comptable et financier.

### Missions et fonctionnement

Le règlement intérieur du comité d'audit et des risques s'appuie sur le Code de commerce et les recommandations de l'AMF. Le comité d'audit et des risques est également soumis à l'ordonnance n° 2016/315 du 17 mars 2016 relative au commissariat aux comptes.

Le comité d'audit et des risques, sous la responsabilité du conseil d'administration, assure le suivi des questions relatives à l'élaboration et au contrôle des informations comptables et financières. Il suit la réalisation par les commissaires aux comptes de leurs missions et s'assure de l'indépendance de ces derniers. Il suit l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques ainsi que de l'audit interne. Il examine la pertinence de la politique financière du Groupe. Il éclaire le conseil d'administration sur la fiabilité et la qualité des informations qui lui sont délivrées. Le comité d'audit et des risques veille à la compétence, l'indépendance et l'objectivité des experts extérieurs auxquels il peut avoir recours.



Le comité peut entendre les cadres dirigeants autres que les mandataires sociaux dans les conditions qu'il détermine. Il auditionne le Directeur général adjoint finances, stratégie et administration, le Directeur général adjoint en charge de l'international, le secrétaire général du Groupe, le Directeur des comptabilités, le Directeur de l'audit interne, le Directeur de la sûreté, du management des risques et de la conformité et les commissaires aux comptes.

#### L'activité du comité d'audit et des risques en 2017

Le comité d'audit et des risques se réunit au moins quatre fois par an et autant que nécessaire, et ne peut se réunir que si la moitié de ses membres est présente. En 2017, il s'est réuni neuf fois avec un taux de présence de ses membres de 92 %. Les commissaires aux comptes ont participé à toutes les séances du comité.

Au cours de ses réunions, le comité a notamment examiné les dossiers portant sur :

- ◆ l'arrêté des comptes sociaux et consolidés 2016 et des comptes semestriels 2017, l'adoption du rapport de gestion 2016, la prévision budgétaire consolidée 2017, l'établissement des documents de gestion prévisionnelle et le rapport sur l'évolution de la société Aéroports de Paris, le budget consolidé 2018, la trajectoire Groupe 2016-2020, la fixation des tarifs des redevances aéronautiques pour la période 2018-2019, l'affectation du résultat 2016, la fixation du dividende, la distribution d'acomptes sur dividende ;
- ◆ le rapport du Président du conseil d'administration au titre de la loi de sécurité financière pour l'exercice 2016, l'état de la cartographie des risques du Groupe 2017, le point d'avancement sur le programme d'audit 2017 et le programme d'audit 2018 de la Direction de l'audit ;
- ◆ le suivi des engagements hors bilan par le suivi des cautions, avals et garanties ;
- ◆ le point sur la politique de gestion de trésorerie, l'autorisation de recours à des emprunts obligataires 2018 ;
- ◆ la revue des principaux projets d'investissement et l'examen de leur rentabilité financière ;
- ◆ le développement à l'international, avec notamment :
  - ◆ la création d'ADP International (filiale détenue à 100 % par Aéroports de Paris), entité de pilotage des activités internationales,
  - ◆ le renforcement de la participation au capital de TAV Airports, portant la part du Groupe ADP à 46,12 %,
  - ◆ la participation au processus d'appel d'offres pour la concession d'aéroports internationaux ;
- ◆ le suivi des filiales, la cession de la participation dans TAV Investment (TAV Construction), la cession de 80 % de la filiale Hub Safe ;
- ◆ l'état de la cartographie des risques du Groupe ADP et de ses principales filiales en 2017, l'approbation du rapport du Président du conseil d'administration relatif à l'exercice 2016 ;
- ◆ l'établissement d'une procédure d'approbation par le comité d'audit et des risques des services autres que la certification des comptes fournis par les commissaires aux comptes en application de l'article L. 823-19 du Code de commerce.

#### Le 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 2017, 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 à la mise en œuvre de la stratégie du Groupe que le conseil d'administration veut bien lui soumettre.

#### L'activité du comité de la stratégie et des investissements en 2017

Le comité de la stratégie et des investissements se réunit au moins trois fois par an et autant que nécessaire et ne peut se réunir que si la moitié de ses membres est présente. En 2017, il s'est réuni huit fois avec un taux de présence de ses membres de 83 %. Il est à noter qu'un séminaire stratégique réunissant le conseil d'administration s'est également tenu le 22 novembre 2017.

Au cours de ses réunions, il a notamment abordé :

- ◆ la stratégie du Groupe et les investissements illustrés par un point d'avancement au 31 décembre 2016 du plan stratégique « Connect 2020 », par le programme d'investissements 2018-2022 et par le plan de financement associé, la politique immobilière du Groupe ADP, la stratégie digitale et innovation, l'examen des principaux projets d'investissement (projet CDG Express, etc.) ;
- ◆ le développement à l'international, avec notamment :
  - ◆ la création d'ADP International (filiale détenue à 100 % par Aéroports de Paris), entité de pilotage des activités internationales,
  - ◆ le renforcement de la participation au capital de TAV Airports, portant la part du Groupe ADP à 46,12 %,
  - ◆ la participation au processus d'appel d'offres pour la concession d'aéroports internationaux ;
- ◆ le suivi des filiales, la cession de la participation dans TAV Investment (TAV Construction), la cession de 80 % de la filiale Hub Safe.

#### Le 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 des salariés et des administrateurs nommés par l'assemblée générale. Il ne peut comprendre parmi ses membres aucun dirigeant mandataire social exécutif et est composé majoritairement d'administrateurs indépendants.

Le dirigeant mandataire social exécutif est associé aux travaux du comité pour les nominations et les plans de succession.

Au 31 décembre 2017, le comité est composé de cinq membres : Françoise Debrus, administrateur indépendant, représentante permanente de la société Predica et Présidente du comité, Jacques Gounon, administrateur indépendant, Xavier Huillard, représentant permanent de la société Vinci, Jean-Paul Jouvent et Solenne Lepage.

Le conseil d'administration a veillé, pour s'assurer de son bon fonctionnement, à ce que le comité des rémunérations, nominations et de la gouvernance soit organisé de façon à ce que sa présidence soit confiée à un administrateur indépendant et comprenne tous les administrateurs indépendants du conseil. Il est rappelé que le Haut Comité du Gouvernement d'Entreprise considère dans son rapport d'activités d'octobre 2014 qu'un comité des rémunérations comprenant deux



administrateurs indépendants sur quatre membres (hors administrateur représentant les salariés) reste conforme à l'esprit du Code AFEP-MEDEF dès lors qu'il est présidé par un administrateur indépendant. Dans son rapport d'octobre 2017, le Haut comité accepte que les proportions ne soient pas tout à fait atteintes plutôt que de voir interpréter trop librement les critères d'indépendance.

#### Missions et fonctionnement

Le comité des rémunérations, nominations et de la gouvernance a notamment pour mission de formuler des propositions sur le montant et l'évolution de la rémunération totale des mandataires sociaux, ainsi que sur les avantages en nature ou tout autre mode de rémunération, dans le respect des recommandations de l'AFEP-MEDEF. Le comité donne son avis sur la politique de rémunérations des principaux dirigeants de la Société et propose au conseil d'administration un montant global et la règle de répartition pour les jetons de présence des administrateurs en tenant compte de leur assiduité aux séances et une politique pour le remboursement des frais liés à l'exercice de la fonction d'administrateur.

Le comité est également chargé de faire des propositions quant à la composition future des instances dirigeantes, à la sélection des administrateurs et dirigeants mandataires sociaux, et à l'établissement d'un plan de succession des dirigeants mandataires sociaux ; il doit débattre de la qualification des administrateurs indépendants et mettre en œuvre l'évaluation formalisée du fonctionnement du conseil d'administration.

#### L'activité du comité des rémunérations, nominations et de la gouvernance en 2017

Le comité des rémunérations, nominations et de la gouvernance se réunit au moins une fois par an et autant que nécessaire et ne peut se réunir que si les deux tiers de ses membres sont présents. En 2017, il s'est réuni cinq fois avec un taux de présence de ses membres de 84 %.

Au cours de ses réunions, le comité a notamment débattu sur :

- ◇ la gouvernance, avec notamment :
  - ◆ la mise en œuvre, à compter du 12 mai 2017, des dispositions de l'ordonnance n° 2014-948 du 20 août 2014 relatives à la gouvernance des sociétés à participation publique,
  - ◆ la revue annuelle des critères d'indépendance des administrateurs au regard du Code AFEP-MEDEF, fondée notamment sur la fixation de critères quantitatifs et qualitatifs permettant d'apprécier le caractère significatif ou non de la relation entretenue entre Aéroports de Paris et les membres du conseil d'administration,
  - ◆ l'évaluation interne du fonctionnement du conseil d'administration,
  - ◆ la soumission à l'assemblée générale des actionnaires d'une augmentation de l'enveloppe des jetons de présence et l'adaptation du barème d'attribution ;
- ◇ la rémunération des dirigeants mandataires sociaux exécutifs (Président-directeur général et Directeur général délégué) :
  - ◆ la rémunération variable 2016 – atteinte des objectifs et montant de la part variable des dirigeants mandataires sociaux exécutifs,
  - ◆ les rémunérations 2018 du Président-directeur général : fixation du montant de la part fixe et des objectifs de la part variable,
  - ◆ la soumission à l'assemblée générale ordinaire annuelle des résolutions *ex-ante* et *ex-post* de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux exécutifs ;
- ◇ la politique de remboursement des frais engagés par les membres du conseil d'administration ;
- ◇ la politique de continuité de gestion du Groupe ADP.
- ◇ la politique de rémunération des membres du COMEX.

Les informations communiquées au comité ou auxquelles ils auront accès à l'occasion de leur mission ayant un caractère confidentiel, les membres de ce comité sont tenus, envers tout tiers au conseil d'administration ou comité, à une stricte confidentialité, soumise au même régime que celle applicable aux administrateurs de la Société.

### Application du principe de représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein du conseil

S'agissant de la représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein du conseil d'administration, sur les 11 administrateurs concernés (les administrateurs élus par les salariés étant exclus du calcul), cinq sont des femmes (soit un taux de 45 %) au 31 décembre 2017.

### La Direction générale

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

L'article 14 des statuts d'Aéroports de Paris prévoit que le Président du conseil d'administration assure également la Direction générale de la Société. Il porte le titre de Président-directeur général. Il est nommé par décret, parmi les administrateurs, sur proposition du conseil d'administration.

Au regard de l'actionnariat d'Aéroports de Paris, cette unicité des fonctions permet dans un environnement en mutation de renforcer la cohésion entre stratégie et fonction opérationnelle. Dans le cadre de l'évaluation externe du conseil, établie en 2016, les membres du conseil d'administration ont considéré que l'unicité des fonctions de Président et de Directeur général est adaptée au contexte de la Société. Le conseil d'administration a confirmé ce choix en proposant à l'assemblée générale des actionnaires du 11 mai 2017 de l'inscrire dans les statuts de la Société.

Les limitations de pouvoir du Directeur général décidées par le conseil d'administration sont de nature à assurer un équilibre entre le dirigeant mandataire social exécutif et le conseil d'administration, tout en préservant la flexibilité et la réactivité nécessaires dans l'administration et la gestion de la Société dans le respect des bonnes pratiques de gouvernance.

En application de l'article 14 des statuts de la Société, le conseil d'administration peut, sur proposition du Président-directeur général, nommer jusqu'à cinq personnes chargées d'assister le Président-directeur général avec le titre de Directeur général délégué.

Le comité des rémunérations, nominations et de la gouvernance, sur demande du conseil d'administration, s'est assuré de la mise en place de mesures de continuité de gestion de la Société. Ces mesures s'appuient notamment sur les dispositions de l'article 21 de l'ordonnance n° 2014-948 du 20 août 2014 relatif à la gouvernance en cas de vacance du mandat du Président-directeur général et sur les délégations du Président-directeur général accordées aux membres du Comex.

Le Président-directeur général n'exerce pas plus de deux autres mandats d'administrateur dans des sociétés cotées extérieures au Groupe, y compris étrangères. L'avis préalable du conseil a en outre été recueilli pour accepter un nouveau mandat social dans une société cotée. Les mandats exercés par le Président-directeur général sont décrits ci-avant.

### Limitations que le conseil d'administration apporte aux pouvoirs du Directeur général

Le Président-directeur général est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la Société. Il veille au bon fonctionnement des organes de la Société et s'assure que les administrateurs sont en mesure de remplir leur mission. Les limitations des pouvoirs du Président-directeur général d'Aéroports de Paris ont été fixées par délibération du conseil d'administration du 9 septembre 2005, modifiée le 29 avril 2009.

Le conseil d'administration d'Aéroports de Paris a décidé que le Président-directeur général doit obtenir l'autorisation préalable du conseil pour les actes suivants :

- ◆ stratégie et grands projets : adoption du plan d'investissement et de financement sur cinq ans du Groupe ADP ; définition des objectifs et de la rentabilité des projets d'investissement directement réalisés par la société Aéroports de Paris d'un montant supérieur à 60 millions d'euros ; cessions d'actifs ou investissements de développement externe supérieurs à 30 millions d'euros pour les activités d'aménagement ou d'exploitation aéroportuaires exercées en France et d'un montant supérieur à 20 millions d'euros pour toutes les autres activités ; principes d'affectation des transporteurs aériens entre aéroports ou entre aéroports ; approbation des contrats prévus aux articles 2 et 3 de la loi n° 2005-357 du 20 avril 2005 relative aux aéroports ;
- ◆ tarification : approbation du contrat pluriannuel de régulation économique ; fixation du taux des redevances visées au 1° de l'article R. 224-2 du Code de l'aviation civile ;
- ◆ en matière financière : approbation des transactions et renoncations de créances d'un montant supérieur ou égal à 15 millions d'euros.

Ces limitations de pouvoir ont été intégrées dans le règlement intérieur du conseil d'administration qui énonce ses attributions en tenant compte des limitations de pouvoir du Président-directeur général.

## Dérogations au Code AFEP-MEDEF

Aéroports de Paris est soumise à l'ordonnance n° 2014-948 du 20 août 2014 relatif à la gouvernance en raison de sa nature d'entreprise publique contrôlée par un actionnaire majoritaire.

Les dispositions du Code AFEP-MEDEF (disponible depuis le lien <https://www.afep.com/contenu/focus/code-de-gouvernement-d-entreprise-des-societes-cotees>) écartées, et les raisons pour lesquelles elles le sont, figurent ci-dessous.

### Nombre d'administrateurs indépendants (chapitre 8 du Code AFEP-MEDEF)

Selon le Code AFEP-MEDEF, le conseil d'administration de la Société devrait comprendre au moins un tiers d'administrateurs qualifiés « d'indépendants », les administrateurs représentant les salariés n'étant pas comptabilisés pour établir ce pourcentage. La Société est dans l'impossibilité de respecter cette recommandation.

La dérogation à cette recommandation s'explique notamment par la détention majoritaire du capital par l'État :

- ◆ l'ordonnance n° 2014-948 du 20 août 2014 :
  - ◆ réserve un siège à l'administrateur représentant l'État, nommé par arrêté,
  - ◆ permet à l'État de proposer des administrateurs à l'assemblée générale des actionnaires. Cinq administrateurs ont été proposés par l'État, ils représentent les intérêts de l'État en sa qualité d'actionnaire (article 6 III de l'ordonnance précitée). Ces derniers ne peuvent pas répondre aux critères d'indépendance du Code AFEP-MEDEF, auquel la Société se réfère, dès lors que l'État contrôle la société Aéroports de Paris,
  - ◆ réserve un tiers de sièges aux représentants des salariés élus par les salariés (ces administrateurs ne sont pas indépendants et selon le Code AFEP-MEDEF ne sont pas comptabilisés dans le calcul de la part des administrateurs indépendants) ;
- ◆ les 6 autres membres sont désignés par l'assemblée générale ordinaire parmi lesquels 4 administrateurs ne répondent pas aux critères d'indépendance du Code AFEP-MEDEF.

Sur proposition du comité des rémunérations, nominations et de la gouvernance, le conseil d'administration, dans sa séance du 20 décembre 2017, a examiné au regard des critères d'indépendance posés par le Code AFEP-MEDEF la situation personnelle de chacun des administrateurs.

En s'appuyant sur des critères qualitatifs et quantitatifs préalablement définis, le comité a également débattu sur l'appréciation du caractère significatif ou non de la relation entretenue avec la Société ou son groupe par chaque administrateur. Le critère quantitatif est mesuré, comme les années précédentes, à partir d'un seuil de matérialité de 2 % des achats de l'entreprise. Les critères qualitatifs sont mesurés au regard de la continuité de la relation, de l'importance de la relation contractuelle et concurrentielle et de la situation de l'administrateur ou du représentant permanent (existence d'un pouvoir décisionnel direct sur les contrats constitutifs de la relation d'affaires).

À l'issue de cet examen, le conseil d'administration a réitéré la qualité d'administrateur indépendant des administrateurs suivants qui satisfont aux critères :

- ◆ Jacques Gounon qui n'entretient pas de relations d'affaires avec la Société ;
- ◆ la société Prédica et son représentant permanent qui n'ont pas de relations d'affaires significatives entre le Groupe Crédit Agricole et la société Aéroports de Paris avec un flux d'affaires très inférieur au seuil de matérialité de 2 % des achats retenu. En outre, sur le plan de l'organisation de la relation, Françoise Debrus, représentant permanent de Prédica et Directrice des Investissements du Crédit Agricole assurance (société mère de Prédica) ne dispose d'aucun pouvoir décisionnel direct ou indirect dans le cadre de l'établissement ou du maintien du courant d'affaires.

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

- ◆ Augustin de Romanet, dirigeant mandataire social exécutif de la Société ;
- ◆ Jos Nijhuis et Jacoba van der Meijs, mandataires sociaux d'une entreprise dans laquelle siège un salarié d'Aéroports de Paris ;
- ◆ la société VINCI ainsi que son représentant permanent, en raison du caractère significatif de la relation d'affaires avec la Société. Au regard du critère quantitatif, il est apprécié un flux d'affaires entre les deux groupes supérieur au seuil de matérialité de 2 % des achats retenus. Sur le plan qualitatif, le groupe Vinci, acteur majeur du BTP, entretient une relation continue avec la société Aéroports de Paris dans les marchés de travaux. De par sa présence dans le secteur d'activité aéroportuaire, le groupe Vinci, avec sa filiale Vinci Concessions, est également soit concurrent, soit partenaire d'Aéroports de Paris sur certains projets dans les appels d'offres sur des projets aéroportuaires. Par ailleurs, sur le plan de l'organisation de la relation, la société Vinci ainsi que son représentant permanent, Xavier Huillard, sont considérés comme ayant un pouvoir décisionnel direct ou indirect dans le cas de situations concurrentielles dans les appels d'offres sur les projets aéroportuaires constitutifs de conflits d'intérêts avérés ou patents ;
- ◆ les administrateurs nommés par l'assemblée générale des actionnaires sur proposition de l'État et qui représentent l'intérêt de l'État en sa qualité d'actionnaire, qui contrôle la Société ;
- ◆ l'administrateur représentant l'État dès lors que l'État contrôle la société Aéroports de Paris ;
- ◆ les six administrateurs représentant les salariés, en raison de l'existence d'un contrat de travail avec la Société.

A2

Toutefois, le conseil d'administration s'efforce de se conformer aux principes de bonne gouvernance posés par le Code AFEP-MEDEF afin de veiller à son bon fonctionnement. Le comité d'audit et des risques et le comité des rémunérations, nominations et de la gouvernance sont organisés de façon à ce que :

- ◆ leur présidence soit confiée à des administrateurs indépendants ;
- ◆ la proportion d'administrateurs indépendants soit respectée pour le comité d'audit et des risques ;
- ◆ le comité des rémunérations, nominations et de la gouvernance comprenne 50 % d'administrateurs indépendants. Le Haut Comité du Gouvernement d'Entreprise considère dans son rapport d'activités d'octobre 2014 que la proportion citée au sein de ce comité reste conforme à l'esprit du Code AFEP-MEDEF dès lors qu'il est présidé par un administrateur indépendant. Dans son rapport d'octobre 2017, le Haut comité accepte que les proportions ne soient tout à fait atteintes plutôt que de voir interpréter trop librement les critères d'indépendance.

Pour mémoire, selon le Code AFEP-MEDEF, un administrateur peut être qualifié d'indépendant dès lors qu'il satisfait aux critères suivants :

- ◆ ne pas être ou ne pas avoir été au cours des cinq années précédentes :
  - ◆ salarié ou dirigeant mandataire social exécutif de la Société,
  - ◆ salarié, dirigeant mandataire social exécutif ou administrateur d'une société que la Société consolide,
  - ◆ salarié, dirigeant mandataire social exécutif ou administrateur de la société mère de la Société ou d'une société consolidée par cette société mère ;
- ◆ ne pas être dirigeant mandataire social exécutif d'une société dans laquelle la Société détient directement ou indirectement un mandat d'administrateur ou dans laquelle un salarié désigné en tant que tel ou un dirigeant mandataire social exécutif de la Société (actuel ou l'ayant été depuis moins de cinq ans) détient un mandat d'administrateur<sup>1</sup> ;
- ◆ ne pas être client, fournisseur, banquier d'affaires, banquier de financement<sup>2</sup> :
  - ◆ 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.

## **Séances du conseil d'administration et réunions des comités (chapitre 10 du Code AFEP-MEDEF)**

Lors de la dernière évaluation externe restituée au conseil d'administration le 19 octobre 2016, les administrateurs ont mis en avant la liberté de parole et la qualité des débats utile à la Direction générale. Dès lors, ils ne voient pas de valeur ajoutée à mettre en place une réunion hors la présence des dirigeants mandataires sociaux exécutifs.

## **Durée des fonctions des administrateurs (chapitre 13 du Code AFEP-MEDEF)**

Le mandat des administrateurs d'Aéroports de Paris excède la durée de quatre ans fixée par le Code AFEP-MEDEF.

En effet, en application de l'article 7 du décret n° 83-1160 du 26 décembre 1983 portant application de la loi n° 83-675 du 26 juillet 1983 relative à la démocratisation du secteur public, la durée du mandat des membres du conseil d'administration d'Aéroports de Paris, élus le 20 mai 2014 par les salariés et nommés par l'assemblée générale des actionnaires du 15 mai 2014 a été fixée à cinq ans. Par cohérence, l'assemblée générale des actionnaires, sur proposition du conseil d'administration, a décidé de fixer la durée du mandat des administrateurs à 5 ans.

## **Détention d'actions par l'administrateur (chapitre 19 du Code AFEP-MEDEF)**

La charte des membres du conseil d'administration, figurant en annexe du règlement intérieur du conseil d'administration, prévoit, conformément au Code AFEP-MEDEF, que les administrateurs nommés par l'assemblée générale des actionnaires doivent détenir un nombre significatif d'actions de la Société au regard des jetons de présence perçus. À défaut de les détenir lors de son entrée en fonction, il doit utiliser ses jetons de présence à leur acquisition.

Cette recommandation ne peut pas s'appliquer au sein de la Société pour les membres suivants dispensés d'être propriétaires d'actions de la Société :

- ◆ l'administrateur désigné par l'État et les administrateurs représentant les intérêts de l'État et nommés par l'assemblée générale des actionnaires, en application de l'ordonnance n° 2014-948 du 20 août 2014 ;
- ◆ les administrateurs élus par les salariés en application de l'article 21 de la loi n° 83-675 du 26 juillet 1983 relative à la démocratisation du secteur public. Ils ne perçoivent pas de jetons de présence.

Enfin, les deux administrateurs représentant Royal Schiphol Group, en application du pacte d'actionnaires qui les désigne, passé en date du 1<sup>er</sup> 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.

## **Obligation de détention d'actions des dirigeants mandataires sociaux (chapitre 22 du Code AFEP-MEDEF)**

Le conseil d'administration dans sa séance du 15 juillet 2014 a décidé de ne fixer aucun seuil de conservation d'actions dans la mesure où :

- ◆ les dirigeants mandataires sociaux ne bénéficient d'aucune option d'action ou action de performance ;
- ◆ le Président-directeur général a renoncé à ses jetons de présence d'Aéroports de Paris et de ses sociétés ;
- ◆ la rémunération est encadrée par le décret n° 2012-915 du 16 juillet 2012 relatif au contrôle de l'État sur les rémunérations des dirigeants d'entreprises publiques.

<sup>1</sup> Ainsi, M. X, dirigeant mandataire social exécutif de la société A ne peut être considéré comme indépendant au sein de la société B si :

- 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.

- 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 ;

<sup>2</sup> Ou être lié directement ou indirectement à ces personnes.

L'engagement des dirigeants mandataires sociaux n'est pas lié aux intérêts qu'ils peuvent détenir dans l'entreprise. Ils agissent dans l'intérêt social, quel que soit le nombre d'actions détenues à titre personnel.

## Modalités particulières de la participation des actionnaires à l'assemblée générale

La description du mode de fonctionnement et des principaux pouvoirs de l'assemblée générale des actionnaires d'Aéroports de Paris, ainsi que des droits des actionnaires et des modalités d'exercice de ces droits, figure aux articles 20 et 21 des statuts de la Société. Ces statuts, modifiés par l'assemblée générale mixte du 11 mai 2017, peuvent être consultés sur le site [www.parisaeroport.fr](http://www.parisaeroport.fr). Depuis le 3 avril 2016, en application de l'article L. 225-123 du Code de commerce, les actions entièrement libérées pour lesquelles il est justifié d'une inscription au nominatif depuis 2 ans au moins au nom du même actionnaire bénéficient automatiquement d'un droit de vote double.

## Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique

À la connaissance de la Société, il n'existe aucun accord dont la mise en œuvre pourrait, à une date ultérieure, entraîner un changement de contrôle de la Société. L'article L. 6323-1, alinéa 2, du Code des transports dispose que la majorité du capital de la Société est détenue par l'État et, aux termes de l'article 7 des statuts de la Société, « les modifications du capital ne peuvent avoir pour effet de faire perdre à l'État la majorité du capital social ».

## Structure du capital de la Société

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

En application de l'article L. 6323-1 du Code des transports, l'État français doit détenir la majorité du capital. Au 31 décembre 2017, il détient 50,6 % du capital et des droits de vote de la Société.

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

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

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

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

Les statuts de la Société prévoient que le non-respect de l'obligation de déclaration de franchissement de seuils peut donner lieu à la privation des droits de vote afférents aux titres dépassant les seuils soumis à

déclaration sur demande lors de l'assemblée générale d'un ou de plusieurs actionnaires détenant au moins 3 % du capital ou des droits de vote d'Aéroports de Paris.

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

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

- ◆ franchissement à la baisse par l'État français du seuil légal des deux tiers du capital et des droits de vote le 1<sup>er</sup> décembre 2008, la détention de l'État étant de 60,4 % à l'issue de ce franchissement ;
- ◆ franchissement à la hausse par NV Luchthaven Schiphol (Schiphol Group) du seuil légal de 5 % du capital et des droits de vote le 1<sup>er</sup> décembre 2008, la détention de NV Luchthaven Schiphol (Schiphol Group) étant de 8 % à l'issue de ce franchissement ;
- ◆ franchissement à la hausse par la Caisse des Dépôts et Consignations par l'intermédiaire de la société anonyme Fonds stratégique d'investissement (FSI) du seuil légal de 5 % du capital le 15 juillet 2009, la détention directe et indirecte de la Caisse des Dépôts et Consignations étant de 8,63 % à l'issue de ce franchissement ;
- ◆ franchissement à la hausse par l'État français et le 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 Crédit Agricole SA, par l'intermédiaire de la société anonyme Prédica, du seuil légal de 5 % des droits de vote le 4 avril 2016, la détention de cette dernière étant de 4,81 % du capital et de 5,55 % des droits de vote à l'issue de ce franchissement ;
- ◆ franchissement à la hausse par Crédit Agricole SA, par l'intermédiaire des sociétés qu'elle contrôle, du seuil légal de 5 % du capital le 3 août 2016, sa détention étant de 5,04 % du capital et de 5,63 % des droits de vote à l'issue de ce franchissement ;
- ◆ franchissement à la hausse par la société Prédica du seuil légal de 5 % du capital le 5 août 2016, sa détention étant de 5,01 % du capital et de 5,62 % des droits de vote à l'issue de ce franchissement ; la détention de Crédit Agricole SA, par l'intermédiaire des sociétés qu'elle contrôle, est donc de 5,14 % du capital et de 5,69 % des droits de vote à l'issue de ce franchissement.

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

## Droits de contrôle spéciaux

Aucune action d'Aéroports de Paris ne confère de droits spéciaux à son détenteur.

A2

## Actionnariat du personnel

Un fonds commun de placement d'entreprise (FCPE), le FCPE Aéroports, a été créé pour les besoins de la conservation et de la gestion des actions acquises par les ayants droit relevant des sociétés adhérentes du plan d'épargne groupe (PEG). Le conseil de surveillance de ce FCPE Aéroports est composé de 4 salariés représentant les porteurs de parts, eux-mêmes

porteurs de parts, et de 4 représentants d'Aéroports de Paris et des sociétés ayant adhéré au PEG. Les représentants des salariés porteurs de parts sont élus par les porteurs de parts, le conseil de surveillance comportant au moins un porteur de parts de chaque compartiment. Le conseil de surveillance exerce notamment le droit de vote attaché aux titres compris dans le fonds et à cet égard désigne un ou plusieurs mandataires pour représenter le fonds aux assemblées générales de la Société.

## ACCORDS ENTRE ACTIONNAIRES DONT LA SOCIÉTÉ A CONNAISSANCE ET QUI PEUVENT ENTRAÎNER DES RESTRICTIONS AU TRANSFERT D' ACTIONS ET À L'EXERCICE DES DROITS DE VOTE (PACTES D' ACTIONNAIRES)

### Alliance avec Schiphol Group

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

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

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

#### Inaliénabilité des actions (« *lock up* »)

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

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

Aéroports de Paris dispose, après résiliation de l'accord de coopération, d'un droit de première offre pendant une période de temps limitée à compter de la résiliation de l'accord de coopération, lui permettant de faire une offre à Schiphol Group sur les titres qu'elle détient dans Aéroports de Paris ou désigner un tiers qui fera une offre sur les titres Aéroports de Paris. En l'absence d'exercice par Aéroports de Paris de son droit de première offre, ou si Schiphol Group n'accepte pas son offre d'acquisition, Schiphol Group aura le droit de céder ses actions Aéroports de Paris soit sur le marché, soit à une ou plusieurs personnes identifiées, étant précisé que l'État et Aéroports de Paris auront alors un droit de préemption. Le droit de préemption de l'État doit être exercé dans un délai fixé entre les parties et prévaut sur le droit de préemption d'Aéroports de Paris.

#### Droit de veto de l'État français et d'Aéroports de Paris

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

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

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

#### Droit de cession forcée de l'État français

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

#### Terme et causes de résiliation des accords

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

- ◆ le changement de contrôle soit de Schiphol Group soit d'Aéroports de Paris ;
- ◆ l'admission aux négociations sur un marché réglementé de Schiphol Group,
  - ◆ la perte par Aéroports de Paris ou par Schiphol Group de leur droit d'exploiter certains aéroports,
  - ◆ un manquement important soit par Schiphol Group soit par Aéroports de Paris à leurs obligations au titre des pactes d'actionnaires,

<sup>1</sup> Voir également le paragraphe du chapitre 6 « Partenariat avec Schiphol Group ».



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

## Principes généraux de la sortie

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

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

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

## Règles applicables à la nomination et au remplacement des membres du conseil d'administration ainsi qu'à la modification des statuts de la Société

Sous réserve des stipulations de l'ordonnance n° 2014-948 du 20 août 2014, il n'existe pas de règles relatives à la nomination et au remplacement des membres du conseil d'administration et susceptibles d'avoir une influence en cas d'offre publique.

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

## Pouvoirs du conseil d'administration

L'assemblée générale des actionnaires du 11 mai 2017 a autorisé le conseil d'administration à opérer sur les actions de la Société à tout moment.

L'assemblée générale des actionnaires du 3 mai 2016 a octroyé au conseil d'administration des délégations financières qui peuvent intervenir à tout moment.

## Accords conclus par Aéroports de Paris étant modifiés ou prenant fin en cas de changement de contrôle d'Aéroports de Paris

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

Par ailleurs, le changement de contrôle de la société Aéroports de Paris est une « cause de résiliation » de l'Accord de coopération conclu dans le cadre de l'alliance avec Schiphol Group, ainsi qu'il est indiqué au 1.6 ci-avant.

Accords prévoyant des indemnités pour les membres du conseil d'administration ou les salariés, s'ils démissionnent ou sont licenciés sans cause réelle et sérieuse ou si leur emploi prend fin en raison d'une offre publique d'achat ou d'échange.

Il n'y a pas d'accord prévoyant des indemnités pour les salariés, s'ils démissionnent ou sont licenciés sans cause réelle et sérieuse ou si leur emploi prend fin en raison d'une offre publique d'achat ou d'échange.





# RAPPORT FINANCIER ANNUEL

Le présent document de référence inclut le rapport financier annuel mentionné établi en application des articles L. 451-1-2 du Code monétaire et financier et 222-3 du Règlement général de l'AMF.

Les documents mentionnés à l'article 222-3 du règlement précité et les rubriques correspondantes du présent document de référence sont précisés ci-après.

**Comptes sociaux annuels d'Aéroports de Paris :** voir chapitre 20 du présent document de référence.

**Comptes consolidés du Groupe Aéroports de Paris :** voir chapitre 20 du présent document de référence.

**Rapport de gestion :**

- ◇ analyse de la situation financière et du résultat : voir chapitres 9 et 10 du présent document de référence ;
- ◇ indications sur l'utilisation des instruments financiers par l'entreprise : voir les notes 4.12, 4.13, 5, 29 et 30 des comptes consolidés et la note 2.10 des comptes sociaux ;
- ◇ description des principaux risques et incertitudes : voir chapitre 4 du présent document de référence ;
- ◇ éléments susceptibles d'avoir une influence sensible en cas d'offre publique : voir sections des chapitres 14 « conseil d'administration », 15 « Rémunération des mandataires sociaux », 16 « Fonctionnement des organes d'administration de direction », 18 « Actionnariat de la Société » et « Changement de contrôle de la Société », 21 « Informations concernant le capital social » et « Dispositions statutaires » du présent document de référence.

**Déclaration des personnes physiques qui assument la responsabilité du rapport financier annuel :** voir chapitre 1 du présent document de référence.

**Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels :** voir chapitre 20 du présent document de référence.

**Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés :** voir chapitre 20 du présent document de référence.





3950\*  
**groupeadp.fr**

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